

Psihologie

Mihaela Chraif, Mihai Aniței

METODA INTERVIULUI

ÎN PSIHOLOGIA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI A RESURSELOR UMANE



Collegium

POLIROM

Seria *Collegium. Psihologie* este coordonată de Adrian Neculau.

© 2011 by Editura POLIROM

Această carte este protejată prin copyright. Reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea prin orice mijloace și sub orice formă, cum ar fi xeroxarea, scanarea, transpunerea în format electronic sau audio, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informațiilor, cu scop comercial sau gratuit, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsesc penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

www.polirom.ro

Editura POLIROM

Iași, B-dul Carol I nr. 4 ; P.O. BOX 266, 700506
București, Splaiul Unirii nr. 6, bl. B3A, sc. 1, et. 1,
sector 4, 040031, O.P. 53, C.P. 15-728

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României :

CHRAIF, MIHAELA

Metoda interviului în psihologia organizațională și a resurselor umane / Mihaela Chraif,
Mihai Aniței. – Iași : Polirom, 2011

Bibliogr.

ISBN 978-973-46-1344-1

I. Aniței, Mihai

159.9.082:331.101.262
303.62

Printed in ROMANIA

Mihaela Chraif, Mihai Aniței

METODA INTERVIULUI

ÎN PSIHOLOGIA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI A RESURSELOR UMANE

POLIROM
2011

Mihaela Chraif este lector universitar doctor în cadrul Departamentului de Psihologie, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București, titularul disciplinelor: psihologia muncii (programul de licență); analiza muncii și utilizarea bazelor de date, selecția psihologică a personalului și tehnica interviului, evaluarea psihologică a personalului și metode de cercetare a performanțelor în muncă, evaluarea personalului, selecția personalului (programele de master); activități de laborator (psihologie experimentală). A mai publicat *Comportamentul contraproductiv* (Editura Universitară, București, 2010) și este coautor al lucrărilor: *Analiza muncii. Construirea fișelor de post. Supliment al Revistei de psihologia resurselor umane* (Editura Asociației de Științe Cognitive, Cluj-Napoca, 2009), *Selecția și evaluarea psihologică a personalului. Supliment al Revistei de psihologia resurselor umane* (Editura Asociației de Științe Cognitive, Cluj-Napoca, 2009), *Evaluarea performanțelor profesionale. Supliment al Revistei de psihologia resurselor umane* (Editura Asociației de Științe Cognitive, Cluj-Napoca, 2009), *Introducere în tehnica interviului* (Editura Livpress, București, 2010), *Introducere în psihologia transporturilor* (Editura Livpress, București, 2010), *Ghid de practică psihologică pentru studenți* (Editura Universitară, București, 2010). Este autor și coautor a peste 100 de articole, dintre care 12 articole cotate ISI, publicate în reviste de specialitate și în volumele unor conferințe naționale și internaționale; este *executive editor* al revistei *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology* și vicepreședinte al Societății Române de Psihologie Experimentală Aplicată, membru al Colegiului Psihologilor din România, psiholog practicant autonom în psihologia muncii, transporturilor și serviciilor, educației și în detecția comportamentului simulat.

Mihai Aniței este profesor universitar doctor, directorul Departamentului de Psihologie, directorul Centrului de Psihologie Aplicată, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București; coordonator de doctorat, coordonatorul masterului de managementul formării psihologilor în psihologia muncii, transporturilor și serviciilor; coordonatorul domeniului psihologie din cadrul școlii doctorale de la FPSE; titularul cursurilor: fundamentele psihologiei, psihologie experimentală, istoria psihologiei, psihologia în transporturi (programul de licență); psihologia consumatorului, evaluarea performanțelor în conducerea auto, evaluare, selecție și expertiză psihologică în transporturi, analiza și prevenirea accidentelor (programele de master); metodologii moderne în cercetarea psihologică (școala doctorală); profesor asociat la Universitatea „Titu Maiorescu”, Facultatea de Psihologie, titular al cursurilor fundamentele psihologiei și psihologia personalității. A publicat cinci volume, dintre care amintim *Psihologie experimentală* (Editura Polirom, Iași, 2007), *Fundamentele psihologiei* (Editura Universitară, București, 2010). Este coautor a patru volume, dintre care amintim: *Ghidul de practică psihologică pentru studenți* (Editura Universitară, București, 2010), *Introducere în psihologia transporturilor* (Editura Livpress, București, 2010), *Introducere în tehnica interviului* (Editura Livpress, București, 2010); coordonator a două volume colective; coordonator și organizator a trei conferințe internaționale de psihologie; autor și coautor a peste 100 de articole, dintre care 12 cotate ISI, publicate în reviste de specialitate sau în volumele unor conferințe naționale și internaționale; președinte al Societății Române de Psihologie Experimentală Aplicată; redactor-șef al *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*. Este președintele Colegiului Psihologilor din România; psiholog principal supervisor în psihologia muncii, transporturilor, serviciilor, educației, judiciară și în detecția comportamentului simulat, psiholog cu experiență de peste 35 de ani în variate domenii ale psihologiei, cu preponderență în psihologia muncii, industrial-organizațională, aeronautică și energetică nucleară.

Cuprins

<i>Cuvânt înainte</i>	7
Capitolul 1. Rolul interviului în psihologia muncii	11
1.1. Piața muncii și managementul resurselor umane	11
1.2. Locul interviului în procesul de selecție a personalului	14
Capitolul 2. Interviul de selecție în psihologia muncii. Formele interviului	32
2.1. Interviul – definiție și caracteristici	32
2.2. Clasificarea și caracteristicile interviurilor	33
2.3. Formele interviului	59
Capitolul 3. Scenariul interviului. Comunicarea, actorii și rolul lor în eficacitatea și dezvoltarea organizației	63
3.1. Comunicarea : definiție, funcție și forme	63
3.2. Actorii participanți la interviu	68
3.3. Managementul și psihologia resurselor umane în organizații	82
Capitolul 4. Construirea și clasificarea întrebărilor	119
4.1. Întrebări cu răspunsuri pe scala dihotomică (Da/Nu)	121
4.2. Întrebări cu răspunsuri în care apare factorul incertitudine : „Nu știu”	123
4.3. Întrebări cu răspunsuri libere ce vizează reprezentarea mentală și planurile cognitive ale respondenților	123
4.4. Întrebări reformulate în funcție de nivelul de pregătire/educație a candidaților la interviu	130
4.5. Întrebări ce vizează aspecte/particularități ale Codului Muncii, precum și respectarea acestuia de către candidați	136
4.6. Întrebări deschise și întrebări închise	139
4.7. Întrebări de început, de mijloc și de final	145
4.8. Întrebări privind dosarul depus de candidat pentru angajare	151
4.9. Întrebări care vizează comportamentul candidaților	162
4.10. Întrebări folosite în interviurile situaționale	168
4.11. Întrebări care vizează competențele candidaților	173
4.12. Întrebări care vizează aspectul temporal (trecutul și prezentul) la locul de muncă	179
4.13. Întrebări care vizează aspecte ale vieții candidaților	183
4.14. Întrebări de verificare	188
4.15. Întrebări care vizează sarcinile, activitățile, operațiile (acțiunile) și responsabilitățile din fișa postului	191
4.16. Întrebări care vizează factorii de risc și condițiile fizice și fiziologice de muncă	197
4.17. Întrebări care vizează condițiile psihosociale de muncă	202
4.18. Întrebări care vizează aspecte și particularități privind atitudinea față de formarea profesională	207
4.19. Întrebări care vizează profilul psihologic al deținătorului postului	216
4.20. Întrebări care vizează atitudinea față de muncă și satisfacția la locul de muncă	222
4.21. Întrebări care vizează motivația candidatului la locul de muncă	230
4.22. Întrebări cu rol clarificator în legătură cu adevărul exprimat de către candidat	237
4.23. Întrebări care vizează cariera profesională	239

4.24. Întrebări care vizează emoțiile, sentimentele și pasiunile la locul de muncă	245
4.25. Întrebări care vizează emoțiile trăite și exprimate sau neexprimate comportamental în situații create de către interviuatori	256
4.26. Întrebări care vizează cultura organizațională și particularitățile acesteia	259
4.27. Întrebări care vizează aspectele și particularitățile comportamentelor contraproductive	265
4.28. Întrebări care vizează stresul ocupațional	274
4.29. Întrebări care vizează sănătatea fizică și psihică	281
4.30. Întrebări care vizează mecanismele de coping	286
4.31. Întrebări care vizează hărțuirea la locul de muncă	290
4.32. Întrebări care vizează atitudinea față de orientarea sexuală și discriminări	294
Capitolul 5. Metode de observare a comportamentului în timpul interviului	299
5.1. Comunicarea nonverbală și procesualitatea/procesarea informației (sistemul informațional) în scenariul interviului de selecție	299
5.2. Metoda observației și fișa de observație	304
5.3. Metoda observației în psihologia muncii. Fișa de observație a comportamentului candidatului pe postul scos la concurs	305
5.4. Exprimarea comportamentului. Comunicarea nonverbală în interviul de selecție. Decodarea mesajelor nonverbale	329
Capitolul 6. Noțiuni introductive privind caracteristicile psihometrice ale interviului de selecție	371
6.1. Fidelitatea – indicator psihometric fundamental în metoda interviului	372
6.2. Conceptul de <i>validitate</i>	380
6.3. Abordări teoretice și practice ale interviului de selecție	387
Capitolul 7. Studii de caz privind metodele de validare a interviului de selecție	390
7.1. Studiu de validare predictivă a interviului semistrukturat pentru postul de vânzător la firma ABC SA	390
7.2. Explorarea biografică în predicția performanțelor aviatorilor și parașutiștilor	401
Anexe	409
1. Model de formular #5	409
2. Curriculum vitae Europass	424
3. Formular de angajare	425
4. Model de scrisoare de intenție/motivație	433
5. Modele de scrisoare de recomandare	436
6. Evaluarea la finalul programului de pregătire	438
7. Plan de pregătire individuală	440
8. Tipuri de întrebări. Exemple	447
9. Interviu semistrukturat pentru consilieri ANOFM	453
10. Chestionar de evaluare a performanțelor cu ajutorul scalelor de observație a comportamentelor	467
11. Plan de workshop	474
12. Grilă de observație	477
13. Hărțile gândirii	483
14. Ghid de interviu semistrukturat	485
15. Formarea profesională	489
Bibliografie	493

Cuvânt înainte

Cunoașterea și intervenția psihologice se realizează prin variate metode, de la testele simple care evaluează performanțe bine conturate în ce privește anumite capacități psihice (variate forme ale atenției, memoriei etc.) la probe mai sofisticate, ce vizează inteligența, capacitatea de decizie, sau probe care evaluează capacitățile psihomotorii (coordonarea motorie, disocierea manuală etc.) și chestionare și inventare complexe ce urmăresc evaluarea trăsăturilor de personalitate. Aplicațiile psihologiei în variate domenii ale industriei, transporturilor, organizațiilor, educației s-au conturat de-a lungul timpului și s-au standardizat la un nivel foarte înalt de rigoare științifică, astfel încât întrebările retorice de genul „Psihologia – artă sau știință?” sau îndoielile privind statutul psihologiei ca știință pozitivă par astăzi cu totul nefondate. Psihologia este o știință și un sistem de cunoaștere și intervenție foarte bine articulat, care și-a demonstrat pe deplin capacitatea de predicție a performanțelor umane, de modelare și schimbare a comportamentului, de ameliorare a diferitor tulburări de ordin psihic.

În acest cadru generos de metode, tehnici, instrumente și mijloace de cunoaștere și intervenție psihologică, metoda interviului și-a câștigat, încet, dar sigur, un loc aparte. Oricât de perfecționate ar fi testele, probele psihologice, aparatura de investigație, nimic nu poate compensa necesitatea relației directe a psihologului sau a specialistului în resurse umane cu persoana care este supusă evaluării psihologice. Această carte vine să umple un gol în ceea ce privește sursele de informare, învățare, asimilare a unor cunoștințe adecvate, valide despre metoda interviului. Pe măsură ce tehnicile și instrumentele de evaluare psihologică s-au perfecționat, în aceeași măsură s-a amplificat riscul diminuării sau chiar al pierderii contactului viu și nemijlocit cu persoana care este supusă acestor evaluări. Mulți psihologi consideră că este suficient să aplice câteva instrumente – din păcate, uneori, poate chiar unul singur – și apoi, în baza evaluării rezultatelor, să adopte decizii privind oportunitatea angajării unor persoane, a urmăririi unui curs sau a identificării unor tulburări psihice. Această formă de „înstrăinare” în raport cu clientul se regăsește și în medicină, unde progresele tehnologice îl îndepărtează din ce în ce mai mult pe medic de pacient. Astăzi atotputernicul calculator îți oferă, în baza unor softuri specializate, o listă de rezultate fetișizate. Ce păcat că această mașinărie nu realizează și interviuri! Dincolo de această aserțiune cam severă, experiența noastră, ca și a multor altor psihologi și specialiști în resurse umane, ne spune că nimic nu poate înlocui un interviu condus cu măiestrie. Doar astfel ne vom putea dovedi capacitățile profesionale și intuiția psihologică. Atunci când vorbim despre intuiție, ne referim la un adevărat simț aparte, la o capacitate de a empatiza cu persoana din fața ta și de a o înțelege, de a face evaluări cu un grad ridicat de validitate predictivă. Unul dintre autorii acestei cărți, cu o vechime de peste 35 de ani în profesie, a demonstrat că pentru un psiholog specializat pe o anumită categorie de subiecți, după o experiență acumulată de minimum cinci ani, capacitatea de predicție a performanțelor subiecților investigați era mai puternică decât a tuturor probelor dintr-un laborator de examinări psihologice. Așa cum am mai afirmat și cu alte prilejuri, oamenii obișnuiți așteaptă de la psihologi tocmai această capacitate de predicție „intuitivă”. Desigur că nu este o capacitate înăscută, ci o aptitudine care se dezvoltă prin acumularea de experiență, studiu și cercetare. Psihologii și specialiștii în resurse umane pot și

trebuie să își dezvolte aceste capacități, iar cartea de față vine în sprijinul dobândirii cunoștințelor necesare pentru stăpânirea și utilizarea unei metode de o mare finețe psihologică: metoda interviului.

După cum reiese și din titlu, interviul este abordat din perspectiva utilizării sale în sfera psihologiei organizaționale și a resurselor umane. Nu avem aici în vedere interviul clinic, care prezintă o specificitate aparte și este o metodă de lucru utilizată de psihologii clinicieni. În lumea modernă, deși dispune de resurse de comunicare incredibil de dezvoltate și variate, omul este totuși, paradoxal, din ce în ce mai singur. Găsim tot mai puțin timp pentru a comunica și a interacționa cu cei din jur. Oamenii resimt o nevoie acută de a vorbi, de a se destăinui, de a simți că sunt înțeleși și ajutați în problemele cu care se confruntă. Poate așa se explică interesul de care se bucură psihologia și psihologii, precum și profesia de psiholog. În întreaga lume se constată că nevoia de psihologi și de munca pe care ei o depun este tot mai mare.

Organizațiile de astăzi știu foarte bine că instrumentele și mijloacele de cunoaștere psihologică le pot ajuta să facă față concurenței și luptei acerbe de pe piața muncii. Una dintre marile erori pe care o comit managerii este de a ignora dialogul și relația apropiată cu salariații. Dincolo de faptul că psihologul sau specialistul în resurse umane realizează actul primar al recrutării și selecției de personal, salariații intră într-o organizație cu o cultură proprie, iar managerul, de la vârful companiei până la *middle management*, trebuie să știe să realizeze interviuri periodice cu subordonații săi. Este o cale sigură de a identifica probleme, de a găsi soluții și de a le oferi salariaților o motivație reală pentru identificarea cu problemele organizației. Considerăm ilustrativ modul în care este tratată această problemă în Franța. Prin Decretul nr. 888/28.07.2010 al Guvernului francez se stabilesc condițiile generale de apreciere a valorii profesionale a funcționarilor publici. Capitolul 1 al acestui decret se referă tocmai la interviul profesional, în cadrul unui sistem de notare pentru aprecierea valorii profesionale a funcționarilor. Astfel, la articolul 2 se subliniază că funcționarul beneficiază în fiecare an de un interviu profesional care se finalizează printr-un raport. Acest interviu este condus de superiorul ierarhic direct. Obiectivele interviului profesional sunt:

- rezultatele profesionale obținute de funcționar în realizarea obiectivelor ce i-au fost fixate,
- fixarea obiectivelor pentru anul următor și perspectivele de ameliorare a rezultatelor sale profesionale;
- maniera de lucru a funcționarului, modul în care el își exercită atribuțiile;
- experiența sa profesională;
- nevoile sale de formare, în special în raport cu competențele pe care trebuie să și le însușească în raport cu proiectul său de carieră;
- perspectivele sale de evoluție profesională.

În cadrul Ministerului Educației Naționale din Franța, dispozițiile decretului citat s-au tradus în 2011 prin legiferarea a două interviuri la care sunt supuse cadrele didactice: la doi ani după titularizare și la 20 de ani după titularizare. Interviul realizat la doi ani după titularizare are drept scop principal să îi ofere cadrului didactic posibilitatea de a se exprima cu privire la primul său contact cu profesia. Acum este important să se aprecieze în ce domeniu dorește el să progreseze ca profesor și cum poate fi îndrumat în acest sens. Este un interviu de verificare a adaptării la locul de muncă prin care se verifică ușurința cu care evoluează cadrul didactic în exercitarea profesiei și identificarea felului cum ar putea fi îndrumat. Interviul realizat la 20 de ani după titularizare își propune să identifice eventuale nevoi de schimbare sau măcar dorința de schimbare, indiferent de natura ei. Acum este important ca profesorul să fie ajutat să se proiecteze în a doua parte a carierei sale. Considerăm că modelul francez este demn de urmat și în companiile sau instituțiile din țara noastră.

Lucrarea pe care v-o supunem atenției se adresează astfel unor categorii largi de specialiști din sfera psihologiei organizaționale, specialiștilor în resurse umane, managerilor, dar și sociologilor, asistenților sociali, cadrelor didactice, în general tuturor celor care se confruntă cu necesitatea de a organiza și a conduce un interviu.

Cartea de față, pe măsură ce a fost scrisă, s-a dezvoltat din dorința autorilor de a oferi tuturor categoriilor de specialiști amintiți mai sus, în variatele situații în care interviul este solicitat, soluții, modalități de lucru și dovezi care să vină în sprijinul demonstrării validității predictive a interviului. Cititorii vor putea aborda cartea într-o manieră directă și eficientă, fructificând capitole care răspund nevoilor lor concrete. Specialiștii pot găsi aici definiții, clasificări, caracteristici și forme ale interviurilor. Interviul implică un adevărat scenariu, care trebuie să fie elaborat, gândit în cele mai mici detalii și în care se vor stabili cu claritate rolurile actorilor participanți la interviu. Capitolul 4 este foarte amplu, se întinde pe aproape 200 de pagini și prezintă cel mai detaliat instrument pentru construirea și clasificarea întrebărilor din literatura noastră de specialitate. Practic sunt inventariate și descrise tehnicile de construire și utilizare a întrebărilor în cadrul interviului urmărindu-se cele mai variate secvențe, structuri și contexte de interviuare. Cum era și firesc, am alocat un spațiu special metodei observației și comunicării nonverbale, care sunt parte integrantă a oricărei forme de interviu. În ultima parte a cărții am abordat caracteristicile psihometrice ale interviului de selecție, precum și fidelitatea și validitatea și am prezentat studii de caz prin care demonstrăm că interviul poate și trebuie să întrunească și criteriul fundamental al validității predictive.

La finalul cărții prezentăm, în cadrul anexelor, într-un spațiu generos, exemplificări, modele de formulare de angajare, curriculum vitae, scrisori de intenție și de recomandare, dar și planul de pregătire individuală, planuri de workshop, o grilă de observație, un ghid de interviu semistructurat și altele. În acest fel, specialiștii vor găsi și instrumentele, modelele necesare realizării interviului. Cu alte cuvinte, această carte urmărește cu predilecție o finalitate practică, aplicativă, dorindu-se a fi un instrument util pentru toți cei care apelează la metoda interviului.

În încheiere ne exprimăm speranța că această carte le va fi utilă tuturor psihologilor care se prezintă să obțină atestatul de liberă practică la Colegiul Psihologilor, pentru Comisiile de Psihologia Muncii, Transporturilor și Serviciilor, ca și pentru Comisia de Psihologie pentru Apărare, Ordine Publică și Siguranță Națională sau Comisia de Psihologie Educațională și Vocațională. În fapt, la originea acestei cărți se află dorința de a pune la îndemâna psihologilor și specialiștilor în resurse umane lucrări de specialitate care să îi ajute în cariera lor profesională.

Mulțumiri

Le mulțumim studenților și masteranzilor de la Facultatea de Psihologie și Științele Educației, care ne-au oferit un ajutor entuziast și pasionat în realizarea ilustrațiilor foto, ca „actori” ai acestora: Sebastian Vlăsceanu, Mihai Ciolacu, Claudiu Papasteri, Andrei Neacșu, Andreea Bârcă, Mihaela Ancu, Mihaela Vedrea. De asemenea, le mulțumim colaboratorilor care și-au răpit din timpul lor liber pentru a ne ajuta la tehnoredactarea cărții: Elena Buzea, Elena Stoica, Liviu Stoica.

CAPITOLUL 1

ROLUL INTERVIULUI ÎN PSIHOLOGIA MUNCII

1.1. Piața muncii și managementul resurselor umane

Echilibrul sau dezechilibrul pe piața muncii poate fi înțeles pornind de la caracteristicile acestei piețe și continuând cu mecanismul intern al funcționării ei. Piața muncii s-a format și funcționează în corelație cu rolul determinant al muncii în dezvoltarea economico-socială și cu exigențele generale ale teoriei pieței și prețului. Această piață relevă un complex de relații în care se regăsesc, în cea mai mare parte, raporturile dintre oameni și evoluția lor în timp și spațiu, punându-și amprenta pe tipul de civilizație.

Piața muncii reprezintă ansamblul actelor de vânzare-cumpărare a forței de muncă ce au loc într-un spațiu economic (Dobrotă, 1999). Aceasta relevă întâlnirea cererii cu oferta de muncă, stabilirea pe această bază a condițiilor pentru angajarea salariaților, a performanțelor lucrătorilor, realizarea mobilității salariilor și forței de muncă pe locuri de muncă, firme, zone etc. (Dobrotă, 2007).

Pe piața muncii se realizează negocierea permanentă între purtătorii ofertei de muncă și cei ai cererii de muncă sub aspect cantitativ, calitativ și structural.

Piața muncii *este reglementată* din punct de vedere legislativ și înregistrează numeroase influențe din partea multor factori. Această caracteristică rezultă din specificul forței de muncă, precum și din cerința de a se asigura protecția salariatului, de a controla competiția loială prin intermediul organizațiilor sindicale, de a permite gruparea întreprinzătorilor care angajează munca salariată. Piața muncii este o piață cu concurență imperfectă, putând fi apreciată fie ca piață de monopol, fie ca piață de oligopol, în funcție de gradul de organizare și de constituire a cererii și ofertei de către patronate și sindicate.

Cererea de muncă reprezintă nevoia de muncă salariată care se formează la un moment dat într-o economie de piață.

Satisfacerea nevoii de muncă se realizează pe seama utilizării disponibilităților de muncă existente în societate, adică a volumului de muncă ce poate fi depus de populația aptă de muncă a țării respective, în perioada dată. Și în acest caz, trebuie să avem în vedere că nu toate disponibilitățile de muncă se constituie în ofertă, ci numai cele care urmează să fie remunerate, salarizate. Oferta de muncă este formată din munca pe care o pot depune membrii societății în condiții salariale. Prin urmare, în oferta de muncă nu se includ femeile casnice, studenții, militarii în termen și alți oameni care efectuează activități nesalariale.

Oferta de muncă se exprimă prin numărul de persoane apte de muncă sau populația aptă disponibilă din care se scade numărul femeilor casnice, al studenților și al celor care nu doresc să se angajeze în nici o activitate, întrucât au resurse pentru a se întreține ori au alte preocupări.

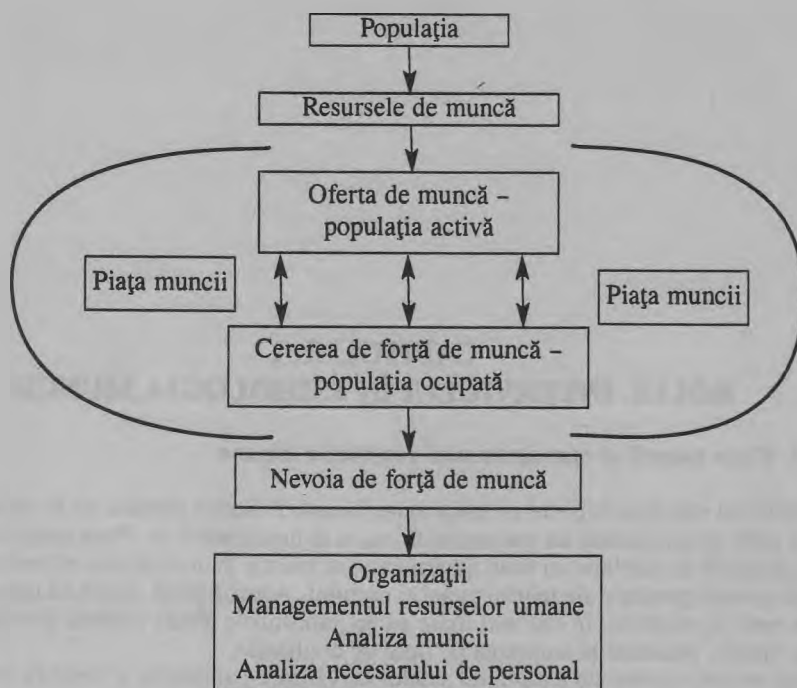


Figura 1.1. Piața muncii : locul întâlnirii cererii cu oferta de muncă

Cererea și oferta de forță de muncă se reglează prin intermediul salariului real, adică al contravalorii corespunzătoare cantității de bunuri și servicii pe care lucrătorii și le pot procura din salariul primit ca preț al muncii (figura 1.1). Oferta de forță de muncă este o funcție crescătoare dependentă de nivelul salariului real. Pe măsură ce salariul se mărește în raport cu acest minim, oferta de muncă va crește. Aceasta este regula teoretică. Practic, de la un anumit nivel al salariului oferta poate să rămână constantă sau chiar să se reducă. Există și situații în care, în perioade de recesiune, în condițiile scăderii salariului real, în încercarea de menținere a acestuia măcar la nivelul anterior, oferta de muncă poate să crească.

În vederea asigurării comparabilității internaționale a datelor, Biroul Internațional al Muncii a elaborat o serie de criterii și recomandări care au devenit pilonii de bază ai standardizării conceptelor utilizate. În conformitate cu noile standarde ale Biroului Internațional al Muncii, aceste categorii de populație (figura 1.2) se definesc astfel :

1. *Populația totală* reprezintă toate persoanele active și inactive de pe un teritoriu.
2. *Populația în vârstă de muncă* cuprinde, conform legislației din România, bărbații în vârstă de 16-62 ani și femeile în vârstă de 16-57 ani. Pentru asigurarea comparabilității în ancheta AMIGO, în această categorie s-au folosit limitele de vârstă utilizate pe plan internațional, și anume 15-64 ani.
3. *Populația activă* reprezintă toate persoanele care, într-o perioadă de referință specificată, furnizează forța de muncă disponibilă (utilizată sau neutilizată) pentru producerea de bunuri și servicii în economia națională. În acest sens, populația activă cuprinde populația ocupată și șomerii.
4. *Populația ocupată* cuprinde toate persoanele de cel puțin 15 ani care au desfășurat o activitate economică sau socială producătoare de bunuri sau servicii de cel puțin o oră (pentru lucrătorii pe cont propriu și lucrătorii familiali neremunerați care lucrează în agricultură,

durata minimă este de 15 ore) în perioada de referință (o săptămână), în scopul obținerii unor venituri sub formă de salarii, plată în natură sau alte beneficii.

Șomerii înregistrați sunt acele persoane care au declarat că în perioada de referință erau înscrise la agențiile pentru ocuparea forței de muncă (AOFM) indiferent dacă primeau sau nu indemnizație de șomaj.

5. *Subocuparea* exprimă un grad mai mic de ocupare a unei persoane în raport cu o normă prestabilită. Subocuparea este de două feluri : *subocuparea vizibilă*, ce indică numărul de persoane care, din motive dependente sau independente de voința lor, lucrează mai puțin decât durata normală ; *subocuparea invizibilă*, care relevă un dezechilibru fundamental pe piața muncii și se manifestă prin venituri foarte mici sau printr-o productivitate scăzută. Potrivit recomandărilor Biroului Internațional al Muncii, se măsoară doar subocuparea vizibilă, prin doi indicatori : a) numărul de persoane aflate în subocupare vizibilă (care au lucrat, independent sau nu de voința lor, mai puțin decât durata obișnuită de lucru și care doresc, caută și sunt disponibile în următoarele 15 zile să lucreze mai multe ore) ; b) volumul subocupării vizibile în unități de muncă (ore/persoană, zile/persoană).

6. *Șomerii* sunt persoanele de cel puțin 15 ani care în cursul unei perioade de referință îndeplinesc simultan următoarele condiții : a) persoanele respective nu au un loc de muncă și nu desfășoară o activitate în scopul obținerii unor venituri ; b) sunt în căutarea unui loc de muncă utilizând în ultimele 4 săptămâni diferite metode active : înscrierea la agenția pentru ocuparea forței de muncă sau la alte agenții particulare de plasare ; susținerea unor teste, interviuri, examinări sau demersuri pentru a începe o activitate pe cont propriu ; publicarea de anunțuri la mica publicitate, apel la prietenii, colegi, rude etc.

7. *Șomerii înregistrați* sunt acele persoane care au declarat că în perioada de referință erau înscrise la agențiile pentru ocuparea forței de muncă indiferent dacă primeau sau nu indemnizație de șomaj.

8. *Populația inactivă* este reprezentată de persoane fără un loc de muncă, independent de vârstă, inclusiv cele cu o vârstă inferioară sau superioară celei legiferate pentru a fi considerate active. Populația inactivă poate fi : *populația inactivă la un moment dat*, reprezentată de persoanele care nu se încadrează nici în populația ocupată, nici în șomaj în perioada de referință ; *populația obișnuit inactivă*, cuprinzând persoanele care pe parcursul unei perioade îndelungate (lună, trimestru, an) nu erau nici ocupate, nici în șomaj.

9. *Resursele de muncă* reprezintă acea categorie de populație care dispune de ansamblul capacităților fizice și intelectuale care îi permit să desfășoare o muncă utilă în una dintre activitățile economiei naționale. În acest sens, resursele de muncă includ :

- a) populația în vârstă de muncă conform legislației în vigoare ;
- b) populația în vârstă de muncă cu incapacitate permanentă de lucru ;
- c) populația în afara vârstei de muncă, dar aflată încă în activitate.
- d) populația ocupată civilă este alcătuită din următoarele categorii de populație :
 - salariați care lucrează în una dintre activitățile economiei naționale la unități din sectorul public, mixt, privat, cooperatist, obștești ;
 - patroni - conducători de unități private - care utilizează pentru realizarea activității forță de muncă salariați ;
 - lucrători pe cont propriu ;
 - lucrători familiari neremunerați.

Populația ocupată civilă nu cuprinde cadrele militare și persoanele asimilate acestora, neangrenate în activități economice (personalul MApN, MI, SRI, militari în termen), deținuți și salariații organizațiilor politice obștești.

- e) *Șomeri înregistrați* - reprezintă persoanele care, potrivit Legii nr. 76/2002, îndeplinesc cumulativ următoarele condiții :
 - sunt în căutarea unui loc de muncă de la vârsta de minimum 16 ani și până la îndeplinirea condițiilor de pensionare ;
 - datorită stării de sănătate și capacităților fizice și psihice sunt apte pentru prestarea unei munci ;

- nu au loc de muncă, nu realizează venituri sau obțin, din activități autorizate potrivit legii, venituri mai mici decât indemnizația de șomaj ce li s-ar cuveni potrivit prezentei legi ;
- sunt disponibile să înceapă lucrul în perioada imediat următoare dacă s-ar găsi un loc de muncă ;
- sunt înregistrate la ANOFM sau la un alt furnizor de servicii de ocupare ce funcționează în condiții prevăzute de lege.

Asimilați șomerilor sunt : absolvenții instituțiilor de învățământ, în vârstă de minimum 18 ani, care într-o perioadă de 60 de zile de la absolvire nu au reușit să se încadreze în muncă potrivit pregătirii profesionale ; absolvenții școlilor speciale pentru persoane cu handicap sau absolvenții instituțiilor de învățământ în vârstă de 16 ani lipsiți de susținători legali sau ai căror susținători dovedesc că sunt în imposibilitatea de a presta obligația legală de întreținere datorată minorilor ; persoanele care înainte de efectuarea stagiului militar nu au fost încadrate în muncă și care, într-o perioadă de 30 de zile de la data lăsării la vatră, nu s-au putut încadra în muncă.

- Populația activă civilă – cuprinde populația ocupată civilă și șomerii.
- Populația în pregătire profesională și alte categorii de populație în vârstă de muncă – cuprind elevii și studenții în vârstă de muncă la cursuri de zi, femeile casnice, persoanele exceptate din populația ocupată civilă și alte categorii de populație neocupată.

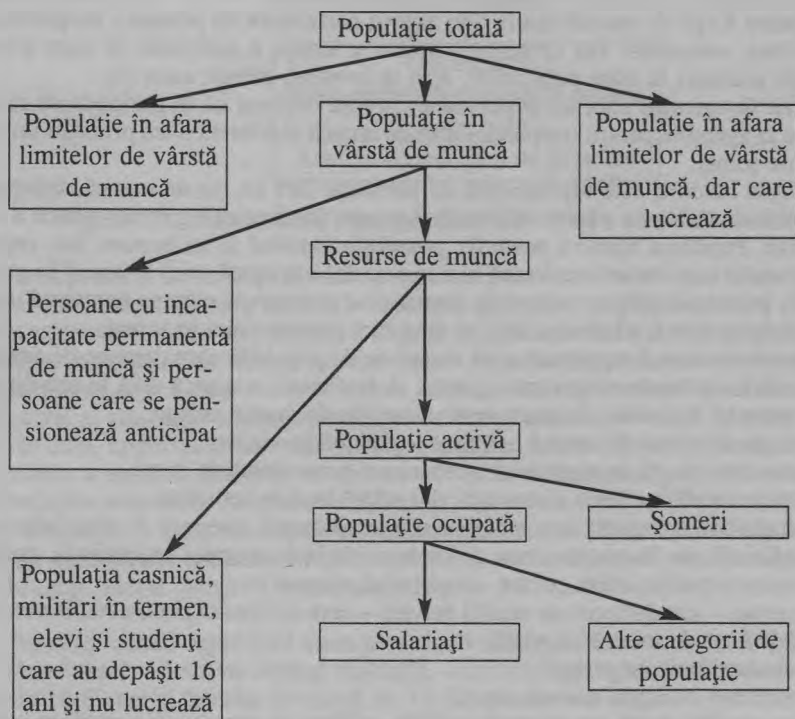


Figura 1.2. Indicatorii ocupării și șomajului

1.2. Locul interviului în procesul de selecție a personalului

Cercetările din domeniul psihologiei muncii, psihologiei industrial-organizaționale și resurselor umane vizând procesul de selecție a personalului s-au axat în general pe anticiparea diferențelor individuale cu privire la performanțele în activitatea de muncă, în baza cunoștințelor, aptitudinilor și deprinderilor care sunt evaluate pe parcursul procesului de

selecție, dar și pe teste de inteligență, acestea din urmă având o fidelitate foarte mare. Numeroși cercetători privesc cu optimism viitorul procesului de selecție de personal atât din punct de vedere științific, cât și practic (Noe, Hollenbeck, Gerhart și Wright, 2007; Robbins și Judge, 2007; Landy și Conte, 2009). Dovezi în acest sens obținute din studii de metaanaliză sugerează faptul încurajator că numeroase metode de măsurare a predictorilor sunt validate din perspectiva anticipării performanței în activitatea de muncă (Schmidt și Hunter, 1981; Noe, Hollenbeck, Gerhart și Wright, 2007). În acest sens, metodele existente pentru măsurarea relației predictor-criteriu sunt tot mai folosite atât pe plan internațional, cât și pe plan național (Constantin, 2004; Pitariu, Radu și Chraif, 2009; Aniței și Chraif, 2010; Urbina, 2010). Cercetările privind selecția de personal au posibilitatea de a juca un rol și mai important în viitor, în contextul în care organizațiile din sectorul public și din cel privat se modifică și se re poziționează în mod continuu pentru a rămâne competitive în condițiile extinderii globalizării (Nicolescu și Verboncu, 1999).

O altă structurare a etapelor selecției personalului este realizată de către Cherrington (1991) după cum urmează: alegerea preliminară a solicitanților; completarea formularului de cerere de angajare; interviuarea pentru angajare; verificarea referințelor; examenul medical; interviul final; decizia de angajare și instalarea pe post. Autorul tratează fiecare etapă a selecției de personal propusă ca fiind un obstacol ce triază în mod sistematic numărul de candidați care vor trece la faza următoare.

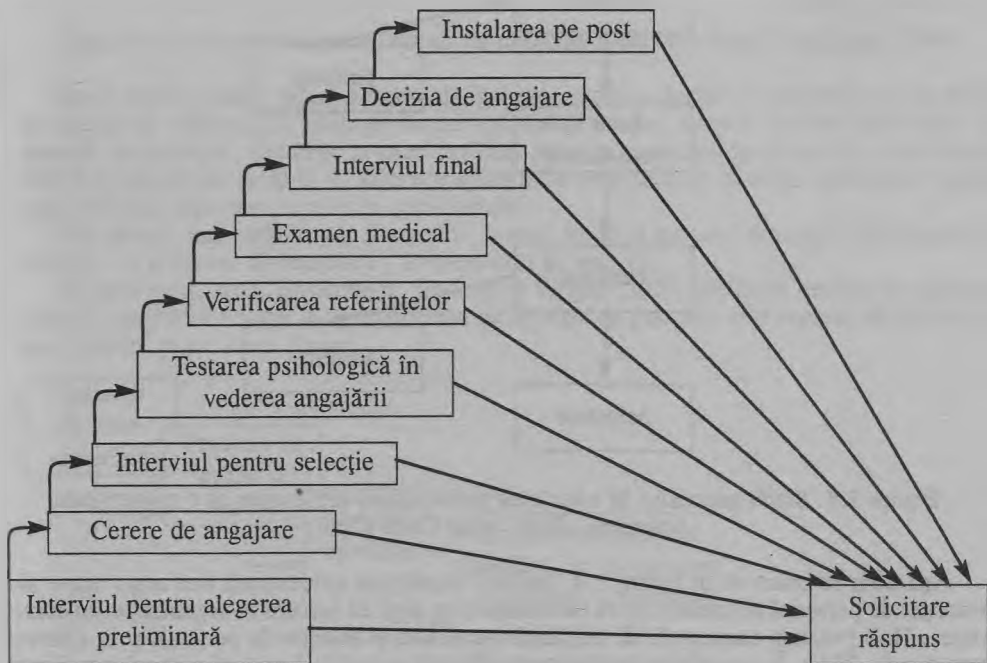


Figura 1.3. Procesul de selecție a personalului după Cherrington (1991),
apud Manolescu (2003)

Așa cum se poate observa în figura 1.3, autorul pune un foarte mare accent pe verificarea documentelor, completarea formularelor cât mai detaliat și cele trei etape ale interviului. Vom dezvolta în continuare acest model propus, punând accent pe următoarele etape care

provin din realitatea adaptării la noile strategii în managementul resurselor umane din economia românească : politicile europene de educare și formare continuă a angajaților la locul de muncă ; negocierea de ambele părți a contractului individual de angajare (Codul muncii) și opțiunea candidatului de a renunța de bunăvoie atunci când consideră el.

Un alt model folosit în selecția de personal este cel propus de Hull, *apud* Cook (2010) :

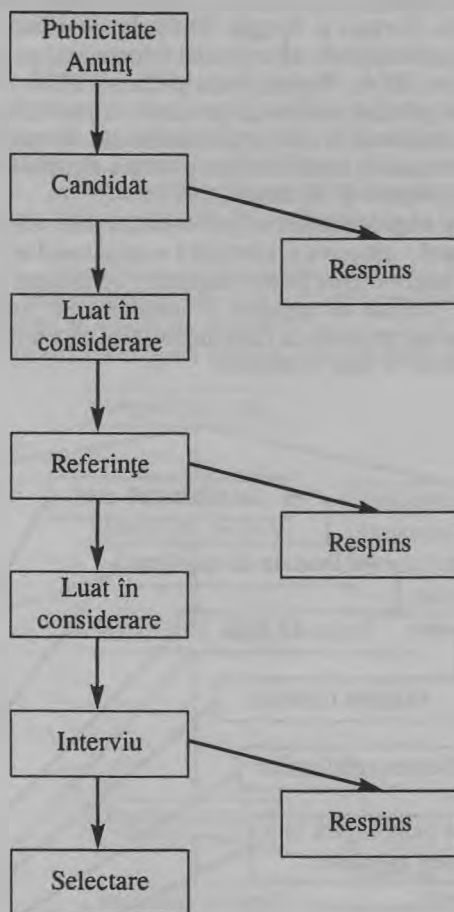


Figura 1.4. Stadii succesive în selectarea personalului universitar la o universitate britanică - Hull, *apud* Cook (2010)

Așa cum se observă în figura 1.4, autorul menționat evidențiază trei mari etape ale selecției de personal la finalul cărora candidații sunt aleși să lucreze în organizație. În continuare, Hull prezintă conceptele de recrutare neoficială și selecție de personal prin clasicul trio (Cook, 2010). În acest sens, recrutarea neoficială constă în faptul că, uneori, candidații sunt recrutați prin anunțuri verbale, de obicei prin angajații firmei. Hull menționează cercetările lui Saks (1994), *apud* Cook (2010), în care se demonstrează preferința organizațiilor spre acest tip de recrutare datorită costului redus. Selecția prin clasicul trio este descrisă de autor prin folosirea următoarelor documente personale : formularele de înscriere, scrisorile de recomandare și interviul. Astfel, Hull mizează în selecția de personal pe formularul de înscriere, care este primul filtru, alegând un număr de candidați pentru următoarele etape de selecție. Această procedură este cunoscută ca *triere*.

Constantin (2004) optează pentru patru modele ale procesului de selecție de personal, în funcție de numărul de etape :

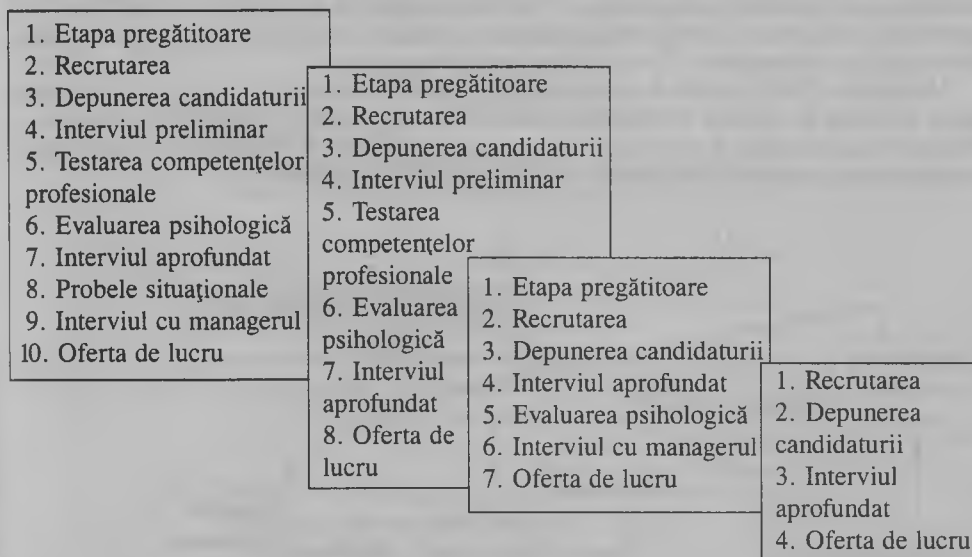


Figura 1.5. Posibile etape în selecția de personal (adaptare după Constantin, 2004)

După cum se poate vedea în figura de mai jos, etapele selecției de personal pot să difere în funcție de organizație, managementul resurselor umane, timpul destinat procesului de selecție de personal, costurile la care se ridică procesul selecției de personal. Deși etapele diferă ca număr de la 10 la 4, interviul aprofundat este prezent în toate variantele, jucând rolul cel mai important în selecția personalului.

Alți autori, atât străini, cât și români, împart în două procese distincte selecția personalului: 1) procesul de recrutare; 2) preprocesul de selecție.

În acest sens, Noe, Hollenbeck, Gerhart și Wright (2007) pledează pentru un management al resurselor umane în care procesul de selecție de personal este separat de recrutarea personalului și are cinci etape :

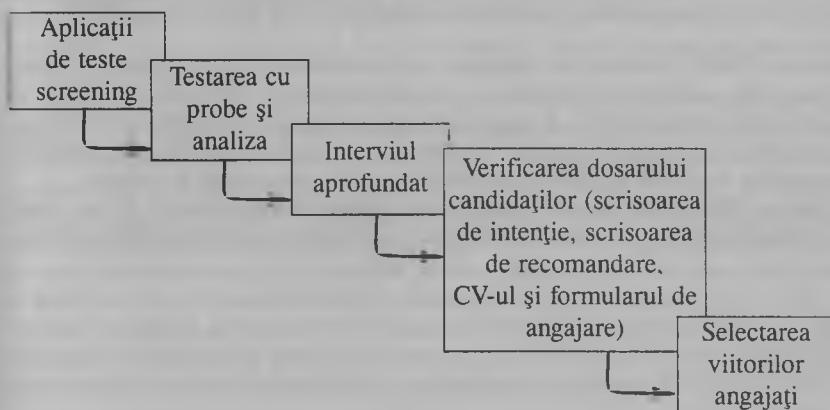


Figura 1.6. Etapele selecției de personal
Sursa : Noe, Hollenbeck, Gerhart și Wright (2007)

După cum se poate vedea în figura 1.6, autorii citați prezintă doar cinci etape în procesul de selecție a personalului pornind cu probe screening și continuând apoi cu probe specifice domeniului de activitate al organizației. Vizibil este faptul că și în această schemă interviul aprofundat este prezent, urmat însă de analiza dosarului personal (scrisoarea de intenție, scrisoarea de recomandare, CV-ul și formularul de angajare).

Manolescu (2003) adoptă de asemenea varianta în care procesul de recrutare este separat de procesul de selecție de personal. Astfel, acesta consideră procesul de recrutare ca fiind activitatea de bază a procesului de asigurare cu personal și, citându-l pe Cherrington, schematizează procesul de asigurare cu personal în felul următor :

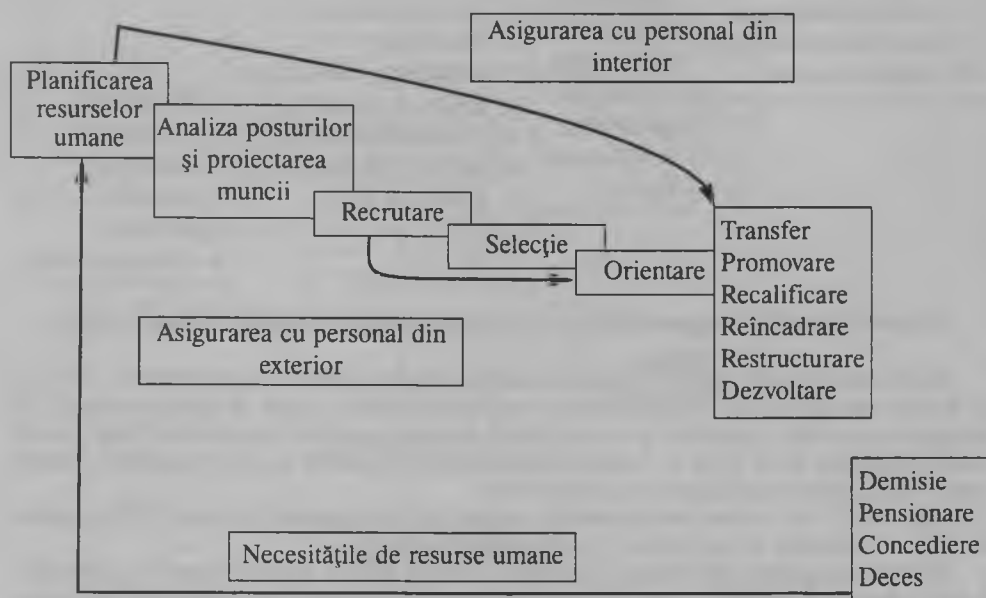


Figura 1.7. Procesul de asigurare cu personal (adaptare după Manolescu, 2003)

După Manolescu (2003), procesul de asigurare cu personal este de două feluri : 1) asigurarea cu personal din exteriorul organizației – cuprinde etapele : recrutarea, selecția și orientarea sau integrarea personalului ; 2) asigurarea cu personal din interiorul organizației presupune : transferuri, promovări, recalificări, reîncadrări etc. Astfel, după cum specifică autorul, recrutarea este separată de selecția de personal și nu este o etapă a acesteia.

Robbins și Judge (2007) prezintă procesul de selecție de personal divizat în trei etape importante : 1) selecția inițială ; 2) selecția individuală ; 3) selecția într-un anumit context.

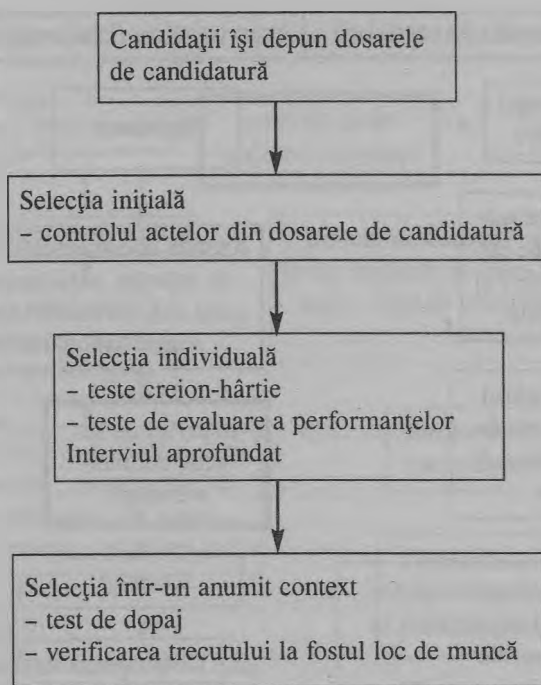


Figura 1.8. Etapele selecției de personal (Robbins și Judge, 2007)

După cum se observă în figura 1.8, autorii specializați în evaluarea comportamentului organizațional pledează doar pentru trei mari momente în selecția personalului: două etape în care sunt verificate dosarele, trecutul la fostele locuri de muncă și eventualele teste de dopaj și alcoolism, și o etapă în care sunt evaluați individual cu probe psihologice de aptitudini, inteligență, probe situaționale, precum și prin interviul de selecție. În legătură cu probele psihologice, aceiași autori menționează faptul că cele mai utilizate probe sunt: 1) testele de inteligență sau de aptitudini cognitive; 2) testele de personalitate; 3) testele de interese. De asemenea, autorii pledează pentru probe în care se simulează activități și sarcini de la locul de muncă. Aceste probe, denumite *performance simulated tests*, se găsesc în două ipostaze: simulări de sarcini la locul de muncă; simulări în centrele de evaluare (Robbins și Judge, 2007).

Ținând cont însă de evoluția pieței muncii și a populației ocupate pe plan mondial și european, programele de formare continuă a adulților (*Life Long Learning*) sunt vizate și în România. Astfel, încă înainte de a fi angajați, candidații sunt incluși în perioade de formare profesională la finalul cărora pot lua decizia de a continua sau nu; sau, odată angajați prin contractul semnat, aceștia vor participa periodic la cursuri de formare profesională organizate de către angajator. Ținând seama în continuare de aceste aspecte, propunem schema care reprezintă procesul selecției de personal într-o formă modificată, specifică stilului de învățare al adulților, dar și în conformitate cu strategiile și reglementările UE privind programele de învățare continuă ale adulților și strategiile de Benchmarking (procesul de identificare, înțelegere și adaptare a practicilor remarcabile din interiorul unei organizații sau din alte organizații, în vederea îmbunătățirii performanțelor) (Aniței și Chraif, 2007).

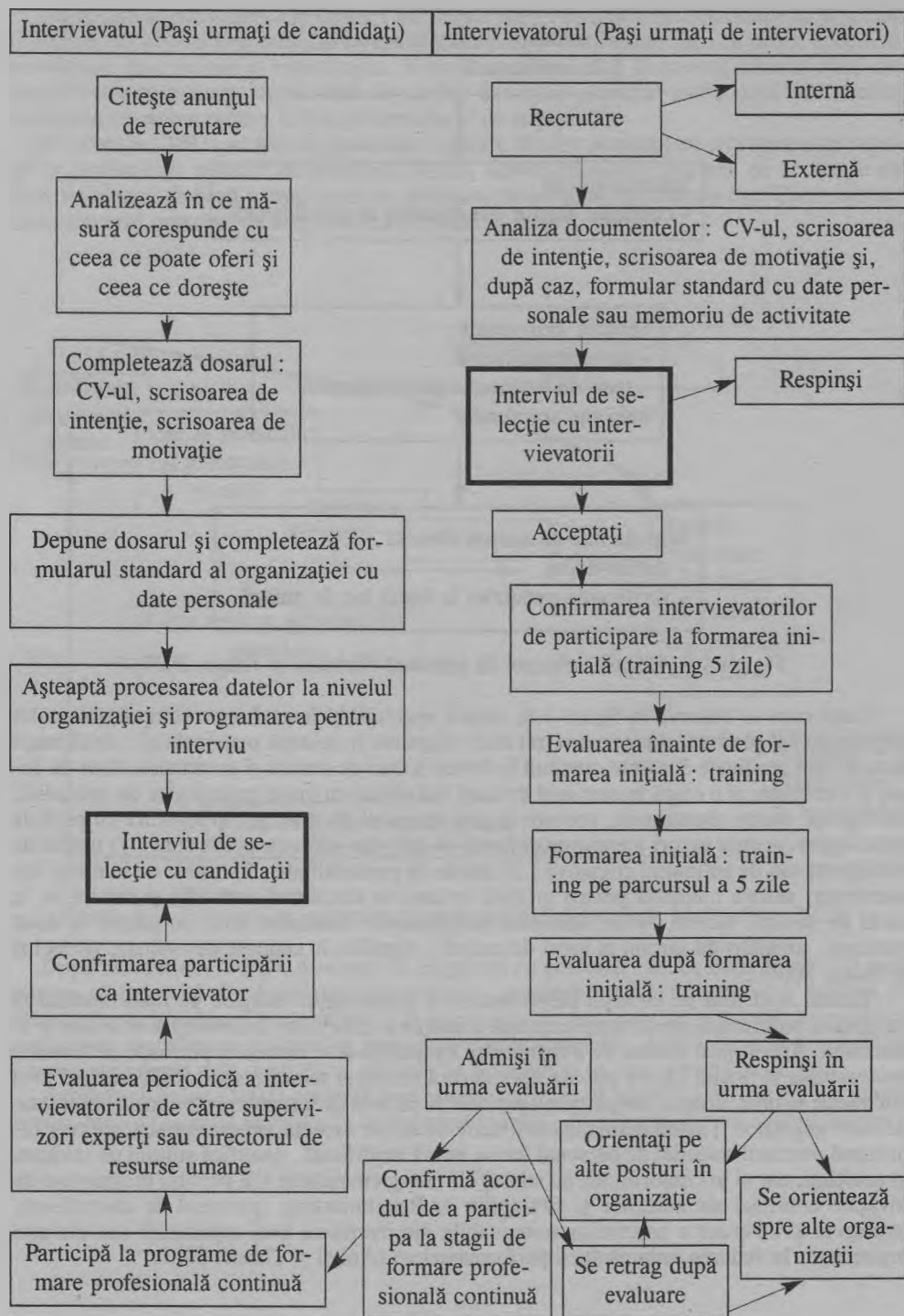


Figura 1.9. Etapele selecției de personal privind actorii scenariului interviului de selecție

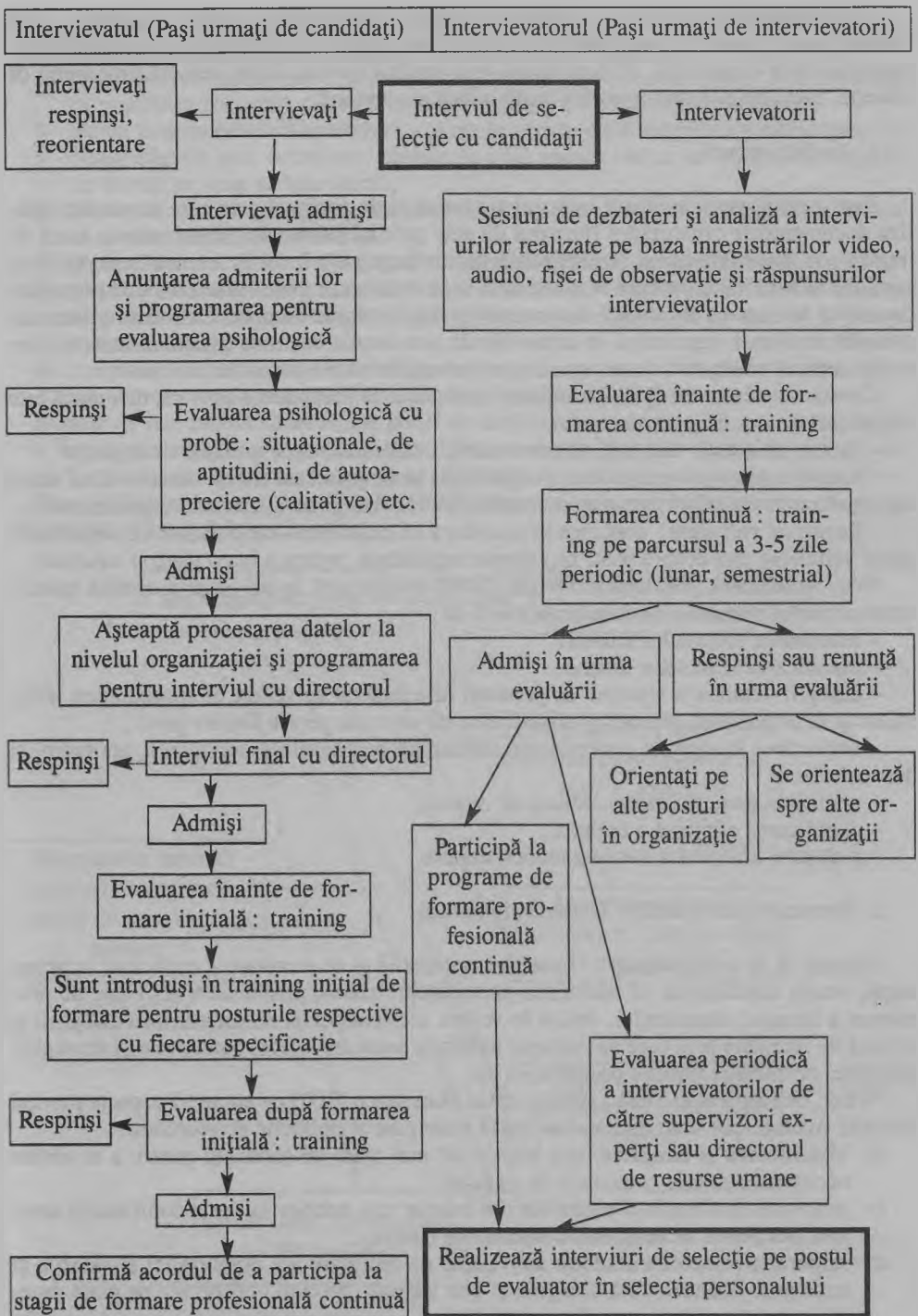


Figura 1.10. Etapele selecției, evaluării și formării periodice după interviul de selecție

Analizând etapele selecției, evaluării și formării profesionale inițiale și continue, vom detalia fiecare etapă și vom explica locul ei ca verigă în întregul proces de evaluare psihologică în organizații. În continuare vom analiza fiecare dintre etapele procesului de selecție, evaluare și formare profesională inițială și continuă.

1. Analiza muncii

Este o etapă premergătoare selecției și recrutării de personal prin care se verifică analiza documentelor organizației (jurnalul de acte privind personalul și sarcinile la locul de muncă), se investighează și se analizează fiecare angajat la locul de muncă în legătură cu sarcinile și activitățile pe care le efectuează și se analizează toate caracteristicile posturilor de muncă în vederea întocmirii documentelor finale : fișele de post. La finalul procesului complex declanșat, organizația va deține fișe de post detaliat realizate în conformitate cu care se vor redacta anunțurile de recrutare și se vor scoate oficial posturile la concurs.

Constantinescu *et al.* (1999) consideră că decizia de acceptare a unui loc de muncă este influențată de trei factori principali :

- *factori obiectivi* : salariul, natura muncii, localizarea, oportunitățile de avansare ;
- *factori subiectivi* : aceștia fac ca organizația să fie preferată altora, oamenii fiind atrași de organizații care se potrivesc cu personalitatea lor (imaginea și climatul organizațional) ;
- *factori de recrutare* : deoarece se consideră că majoritatea candidaților nu dețin cunoștințe suficiente nici despre post, nici despre organizație pentru a lua o decizie rațională.

Noe, Hollenbeck, Gerhart și Wright (2007) evidențiază faptul că prin analiza muncii managementul resurselor umane beneficiază de :

- redefinirea procesului muncii ;
- planificarea resurselor umane ;
- câștig în realizarea selecției de personal (din punctul de vedere al aptitudinilor, abilităților și deprinderilor, precum și al sarcinilor de executat pentru fiecare post) ;
- implicarea în formări profesionale (identifică necesarul de cunoștințe, aptitudini și deprinderi) ;
- realizarea de performanțe ridicate în muncă ;
- planificarea eficienței a carierei ;
- evaluarea eficienței a costului muncii depuse.

2. Recrutarea candidaților (externă și internă)

Pornind de la cei trei factori – obiectivi, subiectivi și de recrutare – explicați în prima etapă, putem concluziona că recrutarea personalului trebuie privită ca o activitate de promovare a imaginii organizației. Având în vedere aceste aspecte, se vor construi categorii și politici de recrutare prin care se stabilesc politicile avute în vedere, obiectivele și strategiile urmărite, normele și valorile organizației etc.

Fisher, Schoenfeld și Shaw (1996) – *apud* Manolescu (2003) – enumeră aspecte privind deciziile manageriale care operaționalizează strategiile și politicile de recrutare :

- a) identificarea și atragerea unui număr cât mai mare de candidați pentru a se obține necesarul numeric și calitativ de angajați ;
- b) procentul de ocupare a posturilor din interior sau exterior sau prin combinarea acestora (surplusul de personal, concedierile masive) ;
- c) asigurarea concordanței între activitățile de recrutare ale organizației și valorile și strategiile acesteia, fără a neglija și alte aspecte, precum concurența pe piața muncii, reputația slabă a organizației etc.
- d) măsura în care organizația preferă : să atragă candidați cu calificări satisfăcătoare, care sunt în căutarea unui loc de muncă și care sunt interesați de ocuparea locurilor

vacante ; să aleagă acei candidați competitivi care manifestă un real interes pentru posturile libere, având în vedere o carieră pe termen lung ;

- e) preocuparea organizației de a identifica și atrage o varietate de categorii de candidați ca manifestare a unuia dintre principiile centrale ale vieții organizaționale ;
- f) luarea în considerare a obiectivelor avute în vedere după angajarea personalului, inclusiv efectele post-recrutare ; protejarea unui anumit număr de angajați cu contract de muncă pe timp nedeterminat ;
- g) măsura în care candidații sunt depersonalizați și reprezintă pentru angajatori indivizi ce trebuie identificați și retrași ;
- h) eforturile de recrutare trebuie să aibă efectele așteptate, inclusiv îmbunătățirea imaginii de ansamblu a organizației, astfel încât și acei candidați care au fost respinși să-și dezvolte imagini și atitudini perceptive despre organizație pe care să le comunice mai departe ;
- i) realizarea recrutării personalului într-un timp cât mai scurt și cu costuri reduse (costuri de recrutare anuale sau costuri de recrutare medii pe persoană).

Sursele de recrutare a candidaților pot fi de două tipuri : interne și externe (vezi figura 1.7). În practica recrutării personalului se folosesc ambele tipuri de surse, astfel încât angajații organizației respective să aibă șansa să lucreze în continuare dacă sunt roțiți pe post.

Noe, Hollenbeck, Gerhart și Wright (2007) enumeră cele mai întâlnite surse de recrutare internă și externă în organizații :

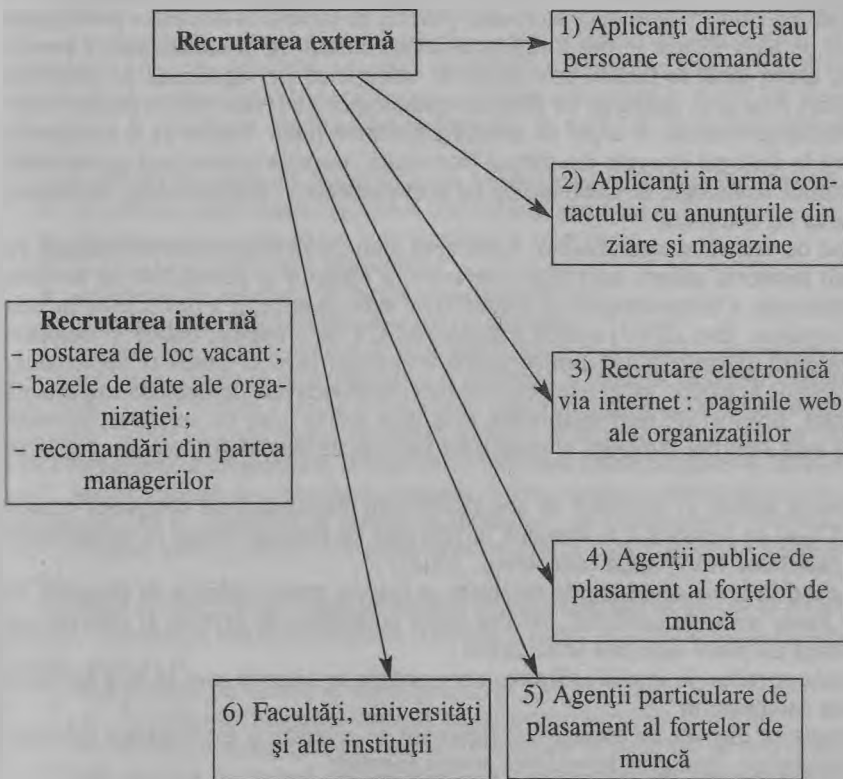


Figura 1.11. Surse interne și externe de recrutare (adaptare după Noe, Hollenbeck, Gerhart și Wright, 2007)

Odată finalizate procesul de recrutare și colectarea unui important număr de dosare de concurs depuse de candidați la organizația care a scos posturi la concurs, se va declanșa procesul complex al selecției personalului, în care scenariul interviului și interviatorii vor juca un rol-cheie în alegerea candidaților potriviți cu profilul psihologic pentru posturile de muncă. Candidații aleși conform acestei strategii vor fi capabili de performanțe ridicate la locul de muncă pe o perioadă lungă de timp.

3. Depunerea dosarelor cu documente și înregistrarea lor

În această etapă, ultima din cadrul proceselor de recrutare, candidații informați despre posturile scoase la concurs își organizează dosarul de concurs și îl depun la organizația respectivă după ce au completat în prealabil formularul de angajare, document propriu al organizației angajatoare.

În continuare vom descrie și explica pe larg documentele pe care un angajat va trebui să le anexeze la dosarul de concurs în vederea angajării. Acestea sunt : *CV-ul, formularul de angajare, scrisoarea de intenție/motivație, scrisoarea de recomandare.*

a) *Curriculum vitae* – Acest document individual constituie punctul de plecare în analiza și evaluarea psihologică a candidaților, reprezentând unul din mijloacele de selecție primară a candidaților. Manolescu (2003) și Peel (2003) consideră că CV-ul este unul dintre cele mai practice procedee de evaluare, fiind bazat pe informații biografice. Noi considerăm că CV-ul trebuie să reprezinte pentru angajatori doar punctul de început în evaluarea psihologică a candidaților, pe baza căruia se pot formula întrebări definitorii și clarificatoare pentru interviatori, astfel încât la finalul procesului de selecție să fie repartizați pe posturile scoase la concurs doar acei candidați cu profiluri psihologice potrivite/optime pentru realizarea de performanțe ridicate la locul de muncă pe termen lung. Venind ca o continuare complementară la dialogul sinergic din timpul interviului, testarea psihologică aptitudinală va finaliza profilul psihologic al candidaților cu acele aspecte și particularități definitorii pentru realizarea lui completă.

Din punctul de vedere al candidatului, redactarea unui curriculum vitae echivalează cu pregătirea unui memoriu asupra activității anterioare, a etapelor și strategiilor de formare profesională absolute, a competențelor și aptitudinilor sale, precum și a proiectelor în care a fost și este implicat. Peel (2003) critică tradiționalul CV de o pagină, concis și obiectiv, din care, consideră autorul, pot fi omise multe informații care ar putea fi importante, precum : pauzele de angajare, aspectele generale privind obiectivele de maximă importanță despre candidați, niveluri de responsabilitate care sunt foarte greu de verificat, proiecte nefinalizate la data stabilită, amânări și penalizări suferite de candidați, precum și diverse litigii.

Alte puncte de vedere în literatura de specialitate din managementul resurselor umane consideră că CV-ul se justifică a fi introdus în procesul de selecție numai în următoarele etape/situații (Mathias, 1997, *apud* Manolescu, 2003) :

- atunci când în urma activității de recrutare se înscriu pentru selecția de personal un număr foarte mare de candidați, iar din cauza condițiilor de primire și interviu organizația nu poate face față solicitărilor ;
- exigențele postului nu impun utilizarea unor criterii de selecție care să facă necesară prezența candidatului ;
- organizația nu dispune de tehnici mai riguroase de culegere și exploatare a informațiilor biografice, cum ar fi formularul pentru angajare.

Manolescu (2003) propune următoarele tipuri de curriculum vitae folosite în completarea dosarului de concurs :

- 1) *Curriculum vitae cronologic*. Este organizat pe etape, începând cu perioada actuală sau activitățile cele mai recente și continuând în ordine cronologică inversă. Acest tip

de CV nu trebuie să conțină perioade de lucru neacoperite ; perioadele de discontinuitate vor trebui explicate pentru a nu fi interpretate în dezavantajul candidatului.

- 2) *Curriculum vitae funcțional*. Acest tip de curriculum vitae se orientează pe realizările obținute, fără a urmări aspectul cronologic. Candidatul realizează acest tip de CV punând accentul pe realizările obținute, evidențiind acele realizări, deprinderi și competențe care l-ar putea favoriza.

Dat fiind faptul că CV-ul formează prima impresie despre candidații prezenți la interviu, pe baza acestuia se construiesc o parte dintre întrebările din grila intervievatorului. În acest sens, noi optăm pentru realizarea curriculumului vitae de tip europass (Anexa 2). Deși acest tip de curriculum vitae este folosit în întreaga Uniune Europeană ca document standard, în România încă se mai folosesc diferite tipuri de CV, acestea venind de multe ori în defavoarea atât a organizațiilor angajatoare, cât și a candidaților înscriși la concurs.

Având în vedere Codul Muncii din România, legislația europeană în vigoare și încercând să venim atât în ajutorul organizațiilor angajatoare, cât și al candidaților, noi optăm pentru varianta standard europeană a documentului individual curriculum vitae. Un exemplu detaliat de curriculum vitae se poate analiza în Anexa 2 (curriculum vitae european), însoțit de hotărârea de guvern apărută în *Monitorul Oficial* care prevede adoptarea acestui tip de CV ca document standard pentru toți angajații. Aici se detaliază în câteva rânduri o schemă de CV.

b) *Formularul de angajare*. Acest document este specific fiecărei organizații, conținând acele obiective pe care organizația dorește să le verifice odată cu completarea lor din partea candidaților. Este foarte important în procesul de selecție a personalului atât în faza preliminară a interviului, când are loc preselecția pentru interviul de angajare, cât și în momentul construirii grilei de întrebări adresate candidaților, conform cărora vor fi detaliate acele aspecte și particularități relevante despre perioada anterioară la fostul loc de muncă, dar și obiectivele și interesele candidatului în legătură cu noul loc de muncă unde dorește să fie angajat.

Peel (2003) accentuează faptul că acest formular solicită toate informațiile pentru :

- dovedirea îndeplinirii cerințelor din profilul candidatului ;
- decizia privind chemarea solicitantului la interviu ;
- a ajuta la structurarea interviului ;
- obținerea de referințe și verificarea calificărilor ;
- formarea bazei dosarului personal de angajare.

Un posibil format de formular de angajare îl găsiți în Anexa 3, „Formularul de angajare”. Acest document intern al organizației va fi construit și redactat cu atenție, pentru a fi util organizației, dar și pentru a putea fi completat ușor, inteligibil și cât mai transparent de către candidați. Aspectul completării de către candidați trebuie să fie punctul de pornire în realizarea formularului de angajare, deoarece un formular foarte complex și încărcat, adresat, de pildă, unor candidați la posturile de mecanic, șofer, vânzător, administrator de depozit, electrician etc., va fi imposibil de înțeles ca modalitate de completare ; întrebările sofisticate, într-un limbaj greu accesibil vor pune mari probleme candidaților cu studii medii sau fără studii.

Pornind de la criteriul bazat pe nivelul de educație, dar și pe cel al ierarhiei organizaționale, organizația angajatoare poate construi și folosi mai multe tipuri de formulare de angajare, cum ar fi :

- 1) din punctul de vedere al organigramei :
 - formular de angajare destinat managerului superior și mediu ;
 - formular de angajare destinat subordonaților (angajaților de la nivelurile inferioare).
- 2) din punctul de vedere al caracteristicilor funcționale ale fiecărui departament :
 - formular de angajare destinat managerului superior ;
 - formular de angajare destinat departamentului vânzări ;
 - formular de angajare destinat departamentului producție ;
 - formular de angajare destinat departamentului promovare (marketing) ;

- formular de angajare destinat departamentului resurse umane.

Având în vedere specificul și caracteristicile fișelor de post din fiecare departament, am optat pentru această clarificare pornind de la organigrama funcțională, deoarece utilizarea într-o organizație mare, cu multe departamente, a unui singur tip de formular de angajare ar avea două inconveniente :

- formularul de angajare fiind general, ar avea foarte multe rubrici de completat din cauza menționării diverselor aspecte și particularități ale întregii organizații, fiind foarte greu de completat și ineficient ;
- formularul de angajare ar putea conține doar rubrici privind aspecte generale, valabile pentru întreaga organizație, pierzându-se astfel foarte multe probleme și particularități specifice fiecărui departament și post de muncă, aspecte majore în procesul de selecție a candidaților, opțiuni pentru posturile scoase la concurs.

Propunând această structură a construirii formularelor de angajare, indicăm analiza a două exemple de formulare (Anexa 3). Primul exemplu prezintă două formulare corecte construite în funcție de aspectele funcționale ale departamentelor resurse umane și vânzări. Analizând detaliat aceste exemple, se poate observa că, până la un punct, formularele sunt identice, vizând aspecte generale de care organizația este interesată în privința candidaților : date biografice, enumerarea locurilor de muncă anterioare, perioada cât au stat la ultimul loc de muncă, dar și aspecte și particularități definitorii pentru departament și posturile de muncă din acel departament : stagii de formare (vânzare, promovare, managementul resurselor umane), cursuri specializate ca inspector de resurse umane (acestea nefiind necesare pentru candidatura pe alte posturi din alte departamente etc.).

Exemplele de formulare de angajare din Anexa 3 prezintă două formulare de angajare construite pentru toate posturile și departamentele din organizația respectivă. Parcurgând aceste două exemple, se poate observa cum exemplul 3 este foarte complex, conținând foarte multe zone de completat, multe fiind nefolositoare deoarece se referă la detalii vizând aspecte și particularități caracteristice pentru toate posturile din toate departamentele organizației angajatoare. Exemplul 4 se situează la polul opus, fiind construit pentru a surprinde doar aspectele generale și valabile pentru toate posturile din organizația angajatoare : date biografice, timpul de lucru la organizația anterioară, motivul plecării etc., care să optimizeze informația oferită de candidat, valorizându-l și ajutându-l să obțină postul pentru care concurează.

c) *Scrisoarea de motivație*. Un posibil model de scrisoare de motivație și un exemplu se regăsesc în Anexa 4. După cum se poate observa atât în schema standard a construirii și realizării scrisorii de motivație, precum și în exemplul prezentat, candidatul va trebui să respecte un traiect obiectiv vizând următoarele aspecte personale : „Am finalizat la timpul stabilit proiectul X, am lucrat în echipa de... pentru...”, „am oferit consultanță în domeniul resurselor umane pentru peste 500 de persoane“ etc.

Ca și celelalte documente din dosarul de concurs al candidaților, scrisorii de motivație i se vor da un număr de înregistrare și o dată de intrare în organizație. Astfel, înregistrarea va permite monitorizarea procesului de selecție, ajutând la creșterea eficienței în gestionarea și analiza documentelor depuse de candidați în vederea angajării, dar respectând totodată cadrul legislativ.

d) *Scrisoarea de recomandare (referințele)*. Acest document (vezi Anexa 5), alături de cele menționate anterior, are menirea de a oferi aspecte și particularități privind activitatea și realizările candidaților pe posturile vacante, dar și o caracterizare psihologică din partea unor experți, persoane cu o imagine transparentă în fosta organizație de unde a plecat candidatul și care certifică competențele, realizările și profilul psihologic al candidaților prin credibilitatea lor, imaginea, reputația și statusul pe care îl au în momentul realizării scrisorii de recomandare.

Un model de scrisoare de recomandare este prezentat în cele ce urmează (Johns, 2008) :

Domnule Director,
Domnul V.I. m-a rugat să formulez această scrisoare pentru a-i servi la angajarea pe postul..., în completare la formularul de angajare și curriculum vitae.

În calitate de... sunt în măsură să menționez că dl V.I. a dat dovadă de transparență, onestitate și conștiinciozitate în decursul celor doi ani de când s-a angajat pe postul de la organizația „XXX”. Mai mult decât atât, a finalizat cu câștiguri ridicate în timpul stabilit legal proiecte de mare anvergură.

În caz că doriți și alte informații, nu ezitați să mă contactați.

Data,

Semnătura,

Model de scrisoare de recomandare (Johns, 2008)

Pornind de la acest model și adaptându-l pentru piața muncii din România, propunem un model general de realizare a unei scrisori de recomandare, având în vedere importanța statutului persoanei care face recomandarea și importanța sublinierii valorii și rolului celui care completează scrisoarea de recomandare (Anexa 5, model general de realizare a unei scrisori de recomandare).

Un exemplu practic construit după modelul general prezentat în Anexa 5 este următorul :

Domnule Director al Departamentului de resurse umane,

Doamna Mirela Iordan m-a rugat să scriu această scrisoare de recomandare pentru a veni în sprijinul angajării pe postul de Director al Departamentului cercetare-dezvoltare, eu fiind îndatorat să o realizez.

Doamna Iordan s-a dovedit dintotdeauna eficientă în realizarea activităților și sarcinilor la fostul loc de muncă. În cei șase ani petrecuți la locul de muncă nu a depășit niciodată termenele-limită și nu a avut conflicte majore cu colegii. Este orientată pe detalii în executarea sarcinilor de muncă, depistează erorile ce se pot strecura în activitatea de contabil și este un bun rezolvator de probleme. Ca aspect al relațiilor interpersonale, Doamna Iordan este foarte prietenoasă și sare în ajutorul colegilor, dar nu amestecă relațiile intime cu relațiile colegiale la locul de muncă.

Sunt pe deplin încrezător în aptitudinile și competențele sale de muncă în domeniul cercetării-dezvoltării.

În caz că doriți mai multe informații, nu ezitați să mă contactați.

Cu stimă,

Popescu Valerian

Model de scrisoare de recomandare

Odată realizată scrisoarea de recomandare, candidatul trebuie să știe că aceasta trebuie înregistrată și îndosariată alături de celelalte documente ale dosarului de candidatură. Obligativitatea înregistrării documentelor și a îndosrierii lor va permite urmărirea atentă a procesului de selecție pentru a evita anumite distorsiuni/situații : pierderea, deteriorarea sau rățacirea lor ; certificarea existenței lor și a faptului că au fost depuse în dosarul de angajare

în situația când au fost date drept uitate, dispărute sau deteriorate ; încadrarea în timp pentru acordarea unui răspuns oficial la solicitarea de angajare și multe altele. De asemenea, documentele și înregistrările trebuie păstrate o anumită perioadă (conform prevederilor legale sau celor ale regulamentului intern al organizației) pentru acele situații în care candidații pot face apel la acuzații de discriminare sau alte inconveniente.

4. Analiza documentelor candidaților și preselecția dosarelor pentru interviu

În această etapă sunt analizate în amănunt toate documentele depuse de candidații înscriși pentru locurile scoase la concurs. Astfel, o echipă desemnată special pentru efectuarea acestei etape, interviuatorii sau angajații din departamentul resurse umane care au primit această sarcină verifică înainte interviul de selecție, documentele depuse la dosarul fiecărui candidat : CV, formular de angajare, scrisoare de recomandare și scrisoare de motivație, pentru a vedea în ce măsură corespund cerințelor, caracteristicilor și specificațiilor (sarcini, activitate) posturilor pentru care candidează. Personalul desemnat pentru analiza amănunțită a documentelor va îndeplini următoarele sarcini : a) extrage o listă cu sarcinile și activitățile din fișa postului și observă congruența cu sarcinile și activitățile efectuate la locurile de muncă anterioare ale candidaților, precum și sarcinile la care au obținut performanțe ridicate sau au fost premiați ; b) extrage o listă cu profilul psihologic aptitudinal din fișa postului și caută congruențe și incongruențe posibile cu detalii consemnate în documentele depuse în dosarul de concurs ; c) extrage o listă cu competențele și capacitățile fișei postului scos la concurs și caută congruențe și incongruențe posibile cu cele consemnate de către candidat în curriculum vitae, scrisoarea de motivație și formularul de angajare sau consemnate de către o terță persoană în scrisoarea de recomandare ; d) extrage o listă cu anumite particularități privind sănătatea candidatului, expunerea la anumiți factori de risc din documentele depuse în dosarul de concurs și vede în ce măsură convin sau contravin responsabilităților, condițiilor fizice și factorilor de risc din fișa postului scos la concurs.

Odată cu finalizarea listelor de congruențe și incongruențe între datele ce reies din documentele depuse în vederea angajării și caracteristicile, specificațiile consemnate în fișele de post realizate detaliat în urma procesului de analiza muncii, echipa desemnată cu analiza și selectarea dosarelor va realiza o listă cu dosarele ascunse din punctul de vedere al cerințelor organizației în conformitate cu caracteristicile fișelor de post. Astfel, în conformitate cu lista stabilită cu candidații planificați pentru interviul de selecție, aceștia vor fi anunțați cu privire la data și locația unde se va desfășura interviul de selecție.

5. Pregătirea interviului de selecție

Această etapă prezintă importanță atât pentru candidații care au fost selectați și programați pentru interviul de selecție, cât și pentru echipa de interviuatori.

Din punctul de vedere al candidaților anunțați că se află pe o listă de interviu la ora și data programată (se anunță de obicei telefonic, dar și pe pagina web a organizației sau prin e-mail), această etapă culminează cu pregătirea laborioasă pentru interviu. Astfel, candidații se vor documenta în legătură cu interviuatorii, vor parcurge anumite cursuri de consiliere/consultanță pregătitoare sau își vor procura cărți sau informații de pe internet în legătură cu posibilele întrebări și vestimentația din timpul interviului.

Consemnarea unor detalii și liste cu caracteristicile esențiale ce reies din documentele depuse este de preferat ca etapă pregătitoare pentru interviu, având în vedere importanța cunoașterii în amănunt a dosarelor cu actele depuse de candidați în vederea angajării pe posturile scoase la concurs, cu scopul de a reduce subiectivismul (Peel, 2003) și a elimina efectul primei impresii (Aniței și Humă, 2009). Astfel, ținând seama de faptul că planul inițial de interviu trebuie să fie concentrat pe profilul candidatului și caracteristicile postului, deci fișele de post, interviuatorii vor construi și realiza o grilă de interviu cu mai multe întrebări pornind de la aspectele relevante sau irelevante din documentele candidaților și

caracteristicile fișelor de post (vezi capitolul 4). Întrebările formulate de intervieviatori vor trece prin mai multe faze, astfel încât să se poată obține informații suficiente pentru a evalua congruențele și incongruențele candidaților cu cerințele din profil.

Având în vedere managementul scenariului, intervieviatorii trebuie să acorde importanță ridicată următoarelor aspecte : a) cadrul în care se desfășoară interviul (mobiliierul și biroul de interviu) va fi aranjat cât mai obiectiv ; b) vestimentația și accesoriile intervieviatorilor trebuie aranjate conform cerințelor și valorilor promovate de organizația angajatoare, deoarece aceștia reprezintă primul contact direct cu candidații, care și ei sunt foarte atenți și analitici cu privire la aceste aspecte pentru a-și forma o imagine cât mai clară despre organizația angajatoare și personalul acesteia.

6. Realizarea scenariului interviului

În această etapă (pregătită în prealabil cu foarte mare atenție de anumite părți care vor interacționa), atât intervievatul, cât și intervieviatorii se întâlnesc într-un dialog sinergetic care va duce la dezvoltări, negocieri, structurări și restructurări ale profilului psihologic al candidaților pentru posturile vacante, fiind în măsură să propună pentru participarea la următoarea etapă (etapa evaluării psihologice aptitudinale) acel grup de candidați care corespund cel mai bine cerințelor postului de muncă scos la concurs, dar și valorilor și normelor organizației angajatoare.

Dialogul între intervievat și intervieviator se va desfășura într-un mediu ambiant ales și aranjat în conformitate cu obiectivele și valorile organizației, iar intervieviatorii vor încerca să se prezinte într-o lumină cât mai elevată și transparentă, deoarece aceștia reprezintă imaginea organizației în fața candidaților prezenți la interviu. Un punct-cheie în evoluția scenariului este acela că pe întreg parcursul interviului intervieviatorii trebuie să mențină controlul asupra întrebărilor, răspunsurilor și modului în care decurge scenariul (Peer, 2006). Astfel, dacă, lansând întrebări deschise și provocând intervievații la răspunsuri ample, descriptive, intervieviatorii lasă impresia că intervievatul este stăpân pe situație și poate să relateze doar ce vrea el, cât vrea el, pe o durată de timp nelimitată, tăinuind anumite aspecte și particularități, vor trebui să știe cum să schimbe sensul povestirii și să afle exact acele informații de care au nevoie (aceste aspecte sunt tratate detaliat la capitolul 4).

La finalul realizării interviului, tentația de a judeca subiectiv candidații este mare (Peel, 2003), deoarece fiecare candidat va crea o primă impresie particulară (Aniței și Humă, 2009), în special comparativ cu cei intervievați anterior.

Astfel, la finalul interviului cu toți candidații, intervieviatorii vor avea o discuție și o analiză a profilurilor psihologice și a competențelor candidaților cât mai complexă. În urma analizei realizate pe baza confruntării dosarelor depuse, a răspunsului la întrebări în timpul interviului, a observațiilor menționate privind aspecte și particularități ale candidatului în timpul interviului bazate pe observarea comportamentului cu ajutorul fișei de observație, dar în primul rând a analizei congruențelor și incongruențelor cu caracteristicile fișelor posturilor scoase la concurs, intervieviatorii vor decide lista cu candidații acceptați pentru etapa următoare, evaluarea psihologică în vederea obținerii profilului aptitudinal. Candidații care au fost respinși sunt de asemenea anunțați că pot veni să-și ridice dosarele, iar angajatorii vor fi pregătiți cu răspunsuri și explicații pentru eventualele contestații. Printre candidații admiși pot exista persoane care renunță de bunăvoie și de aceea trebuie reținut și acest aspect (figurile 1.9 și 1.10).

7. Aplicarea probelor psihologice

Exemplificând din modul în care se realizează profilul psihologic în alte țări, prezentăm succint o modalitate de evaluare folosită spre a fi completată on-line în SUA (scale de aptitudini cognitive, aptitudini motorii, aptitudini de relaționare, competențe și cunoștințe – O*NETOnline) (www.onetonline.org).

Probele de evaluare psihologică reprezintă instrumente de evaluare a aptitudinilor cognitive, motorii și fizice, precum și teste ce vizează memoria, gândirea, raționamentul matematic, raționamentul inductiv sau deductiv, raționamentul verbal, creativitatea care sunt prezentate candidaților sub formă de test creion-hârtie sau teste computerizate. Aceste probe sunt standardizate, obiective și realizează profiluri psihodiagnostice ale candidaților evaluați.

Având în vedere testarea psihologică cu ajutorul testelor adaptate, standardizate și validate la noi în țară, menționăm câteva dintre acestea și efortul celor care au reușit să le adapteze: CPI (260, 434), AMI, MAB-II, NEO-PI-R, Matrici Raven (www.testcentral.ro) etc.

La finalul aplicării probelor psihologice – de către psihologul sau echipa de psihologi din organizația respectivă sau psihologi care profesază în domeniul psihologiei muncii și organizaționale care sunt abilitați, conform prevederilor legale, să execute aceste servicii (Legea 213/2004) de către Colegiul Psihologilor din România – se va realiza profilul aptitudinal al fiecărui candidat.

Psihologii care au aplicat probele vor oferi organizației angajatoare evaluarea psihodiagnostică pe baza căreia se va analiza diferențierea între candidații admiși pentru următoarea etapă (interviul cu managerul) și cei respinși.

8. Perioada de training de acomodare la locul de muncă, echipele de lucru și sarcinile de îndeplinit

Modelele prezentate anterior ca punct de pornire al modelelor propuse de noi trec direct de la etapa evaluării psihologice aptitudinale la etapa interviului final cu managerul și apoi la propunerea de angajare. Dat fiind contextul educațional de formare continuă impus de orientarea modernă și inovatoare prin programele de formare continuă (*life long learning*) (Aniței și Chraif, 2007), considerăm că în organizațiile unde există posibilități financiare și unde conducerea organizației este interesată să angajeze candidați cu performanțe mari pe termen lung care, în timp, să devină devotați organizației, între etapa evaluării psihologice a aptitudinilor și interviul final cu managerul se poate insera o etapă de probă. În această etapă de probă, candidații admiși la interviul de selecție și la evaluarea psihologică sunt puși să lucreze la locul de muncă pentru a vedea dacă sunt compatibili cu sarcinile și activitățile de îndeplinit, dacă pot lucra eficient în echipă și, în final, dacă consideră că postul dorit le oferă satisfacție și reprezintă exact ce și-au dorit în momentul depunerii dosarului. Mai mult decât atât, pentru a fi eficientă, această etapă poate debuta cu o evaluare pretest în care candidații sunt evaluați din punctul de vedere al cunoștințelor lor inițiale, iar la finalul etapei de training sunt evaluați posttest pentru a evidenția cunoștințele dobândite în timpul activității la locul de muncă.

În timpul perioadei de probă, „câteva săptămâni sau o lună” candidații sunt puși să lucreze pe posturile pentru care au depus dosarele de concurs, sunt urmăriți și evaluați la locul de muncă, dar sunt luate în considerație și erorile/greșelile efectuate. De asemenea, în decursul acestei perioade de probă pot avea loc cursuri de formare unde sunt abordate teoretic noțiunile, conceptele și cunoștințele de care angajații de probă au nevoie pentru a putea efectua sarcinile și activitățile specificate în fișa postului. La finalul perioadei de probă, pe lângă efectuarea testării posttest vizând atât cunoștințele acumulate, cât și aspecte și particularități privind sarcinile de efectuat la locul de muncă, aceștia vor completa un formular de feedback (Anexa 6) și un formular de dezvoltare personală (Anexa 7). La finalul acestei etape, atât organizația, cât și candidații aflați în probă vor lua decizia de a continua sau nu cu etapa următoare în procesul de selecție pentru a trece la etapa interviului cu managerul.

9. Decizia oficială de a continua procesul de selecție

Se referă la decizia candidaților de a continua procesul de selecție pe baza experiențelor avute în decursul perioadei de probă la locul de muncă. Valoarea perioadei de probă este inestimabilă în a selecta candidații care vor fi fideli organizației, cărora le place activitatea

executată și au capacități de a se dezvolta personal la locul de muncă în detrimentul acelor candidați care, sub impactul *primei impresii*, creează imaginea angajatului perfect pentru locul de muncă scos la concurs și, în final, după o perioadă de câteva luni vor părăsi organizația din diferite motive : nepotrivire cu valorile organizației, nu pot executa sarcinile și activitățile specifice locului de muncă, nu se pot implica și nu pot comunica cu echipa de lucru, comunicarea cu clienții lasă de dorit, se simt supraincărcați etc.

10. *Interviul final cu directorul*

În această etapă are loc interviul final al celor mai buni candidați cu profilurile cele mai apropiate de caracteristicile posturilor scoase la concurs. Managerul joacă două roluri importante : a) decident asupra candidaților care vor obține postul scos la concurs ; b) autoritate finală cu care se mai pot discuta anumite clauze din cadrul contractului individual de muncă. Astfel, candidații ajunși în această etapă trebuie să cunoască foarte bine Codul Muncii și să-l interpreteze în favoarea lor, precum și regulamentul de ordine internă, variante posibile de salarizare, bonificație și programul de lucru.

11. *Încheierea contractului individual de muncă*

La nivelul acestei etape se realizează partea formală a contractului individual de muncă : semnarea de către ambele părți contractante ca urmare a înțelegerii bilaterale asupra prevederilor legale stipulate în contractul de muncă.

12. *Începerea programului de lucru pe noul post de muncă*

Această etapă încheie procesul de selecție a candidaților, iar fostul candidat, care a fost selectat și a reușit să parcurgă toate aceste etape, devine, în urma semnării bilaterale a contractului individual de muncă, angajat pe postul la care a fost admis.

CAPITOLUL 2

INTERVIUL DE SELECȚIE ÎN PSIHOLOGIA MUNCII.

FORMELE INTERVIULUI

2.1. Interviu – definiție și caracteristici

Practica managerială și literatura de specialitate în domeniul resurselor umane dovedesc că primele contacte cu organizația angajatoare se stabilesc telefonic (candidatul este contactat sau contactează organizația angajatoare) (Manolescu, 2003) și vizual, cu reprezentantul organizației, la desfășurarea scenariului interviului de selecție.

După Cole (2000, *apud* Manolescu, 2003), din perspectiva organizației, interviul de selecție va da maximum de randament atunci când este utilizat pentru a evalua: 1) gradul de motivație al candidatului pentru ocuparea postului; 2) cât de bine se va încadra candidatul în grupul de lucru din care va trebui să facă parte.

Alte puncte de vedere cu privire la interviu consemnează că interviul continuă să fie cea mai folosită metodă de selecție; ideea fundamentală și susținută de cercetătorii din domeniul resurselor umane consideră că interviul este singurul loc în care candidații și angajatorul se cunosc atât sub aspect informațional verbal, cât și sub aspect informațional vizual. Continuând în acest sens, Peel (2003) afirmă că rolul interviului este acela de a permite schimbul de informații între două părți în cadrul întâlnirii programate cu ocazia interviului de selecție. Alte surse se inspiră din practică și definesc interviul ca fiind o procedură de selecție având scopul de a prezice performanța în activitate pe baza răspunsurilor verbale la întrebări ale aplicanților (Hersen, 2004).

Cercetătorii din domeniul resurselor umane din cadrul Diviziei de Personal din Virginia de Vest (2004) consideră că interviul este cea mai comună metodă utilizată în selecția de personal cu valoare predictivă ridicată în valorizarea sarcinilor și activităților la locul de muncă după angajare.

Având în vedere aceste abordări, atât din punctul de vedere al specialiștilor și cercetătorilor din domeniul resurselor umane, cât și al experților în realizarea interviurilor pornind de la schema dialogului, propunem următoarea definiție a interviului de selecție:

Interviul de selecție este dialogul sinergetic realizat între actorii participanți având un scenariu prestabilit și construit, în care controlul este susținut/menținut în totalitate de către interviewer pe parcursul parcurgerii etapelor organizatoare și construite detaliat și care are ca finalitate crearea completă a profilului psihologic al candidatului cu valoare predictivă ridicată în evoluția la locul de muncă pentru care candidează.

Definiția propusă este mult mai amplă, cuprinzătoare și abordează interviul atât sub forma jocului de rol construit și regizat cu foarte multă atenție de către interviewer, cât și sub aspectul interacțiunii sinergetice, cu sușuri și coborâșuri, cu structurări și destrucurări

care intervin în decursul perioadei de interviuare și care duc la recrearea profilului candidatului de multe ori foarte diferit față de informațiile oferite de documentele depuse în vederea angajării sau a ceea ce susține înainte de a intra și de a participa la scenariul interviului.

2.2. Clasificarea și caracteristicile interviurilor

Având în vedere diversitatea specificului organizației, dar și caracteristicile și cerințele numărului mare de profesii și meserii, organizațiile angajatoare sunt puse în situația de a alege un anumit tip de interviu sau un pachet de tipuri de interviuri care se potrivesc cel mai bine cu specificul fișelor de post și care (conform definiției propuse) să aibă valoare predictivă ridicată în realizarea profilurilor candidaților prezenți la interviu.

Manolescu (2003) propune succint clasificarea clasică a interviurilor pornind de la modul de structurare a întrebărilor: *interviu structurat*, *interviu nestructurat* și *interviu semistrukturat*.

Constantin (2004) abordează un ghid al interviului semistrukturat vizând mixajul dintre întrebările structurate și cele nestructurate pentru a le oferi candidaților șansa să simtă că pot povesti cu multe amănunte anumite situații, întâmplări și momente din viața lor, dar în special de la locurile de muncă anterioare.

Cercetătorii din domeniul resurselor umane din cadrul Diviziei de Personal din Virginia de Vest (2004) detaliază abordarea prezentată de către Manolescu (2003), astfel încât interviul structurat este: *interviu înalt structurat*, *interviu mediu structurat* și *interviu bine structurat*. Punctul de pornire al clasificării realizate este de fapt abordarea calitativă inspirată din scala Likert. Aceștia susțin abordarea interviului sub formă structurată pornind de la următoarele avantaje:

- Eroarea este minimalizată, deoarece candidații sunt evaluați pe baza întrebărilor referitoare la poziție. Întrebările subiective și irelevante sunt excluse.
- Datorită faptului că tuturor candidaților le sunt puse aceleași întrebări, aceștia au posibilitatea de a-și demonstra cunoștințele, aptitudinile și competențele în egală măsură.
- Utilizarea răspunsurilor predeterminate și a scalelor de evaluare reduce dezacordurile și crește acuratețea evaluării.
- Interviurile structurate utilizează adesea tabele sau evaluatori multipli. Interviurile tabelare pot minimaliza erorile evaluatorilor individuali.
- Cercetările arată că ratele de evaluare ale interviurilor structurate realizate adecvat sunt foarte consistente (consistență interevaluatori) și au valoare predictivă privind performanțele viitoare ale candidaților la locul de muncă.
- Interviul reprezintă mai bine conținutul actual al poziției și necesită competențe și formări profesionale din partea intervievatorului.
- Procedurile de interviu structurat realizate respectă pe deplin informările profesionale și legale.
- Managerii au mai mult control asupra interviului și aplică procedura pe care o cunosc cel mai bine.
- Candidații privesc procesul ca fiind corect deoarece este în mod evident în legătură cu poziția (adaptare după Campion, Puseell și Brown, 1991, pp. 251-252).

Pornind de la diferitele tipuri de interviuri organizate de către departamentele de resurse umane în vederea selecției personalului, dar și de la clasificările și propunerile cercetătorilor din domeniile psihologiei muncii organizaționale și resurse umane, în continuare vom analiza o clasificare privind tipurile posibile de interviuri. Această clasificare pornește de la ideea că interviul trebuie să aibă o valoare predictivă asupra comportamentului și realizărilor la locul de muncă, alegerea lui făcându-se în funcție de obiectivele, valorile și

specificul organizației, dar și de specificul/caracteristicile fișelor de post. Astfel, dacă pentru postul de intervievator va fi nevoie de realizarea unui interviu comportamental sau semi-structurat situațional, pentru postul de director de resurse umane sau recruiter va fi nevoie de un interviu structurat sau semistrukturat. Astfel, de construirea și potrivirea tipului de interviu în funcție de caracteristicile fișelor de post, de valorile și obiectivele organizației angajatoare va depinde valoarea predictivă a profilului psihologic al intervievaților (candidaților) realizat la finalul interviului alături de formarea echipei de intervievatori ca echipă de evaluatori (fidelitate interevaluatori).

În continuare vom propune și analiza următoarele tipuri de interviuri, tratând și aspecte și particularități de utilizare în concordanță cu caracteristicile fișelor de post și a obiectivelor organizației: *interviu structurat*; *interviu nestructurat*; *interviu semistrukturat*; *interviu comportamental*; *interviu situațional*; *interviu de tip panel*; *interviu semistrukturat cu întrebări mixte*.

1. Interviu structurat. Divizia de cercetare și testare din Virginia de Vest (2004) a militat pentru acest tip de interviu oferind atât suport practic, cât și teoretic, datorită transparenței, exactității și corectitudinii răspunsurilor candidaților, dar și datorită tratamentului obiectiv și nepreferențial pe care îl asigură folosirea aceluiași întrebări prestabilite, evaluate obiectiv pentru toți candidații.

O posibilă definiție a interviului structurat se poate contura astfel: este acel tip de interviu care se bazează pe analiza sistematică a criteriilor de performanță a poziției, care conține întrebări construite logic pornind de la caracteristicile fișelor de post, a evidenței aptitudinilor, deprinderilor, capacităților și comportamentelor candidaților, evaluarea (notarea) definită a răspunsurilor candidaților și evitarea temelor/întrebărilor din afara obiectivelor de interes ale organizației angajatoare.

Pornind de la definiția enunțată, interviul structurat se va construi sub un aspect formal, dar și de conținut, pornind de la întrebările detaliate în capitolul 4. Astfel, intervievatorii vor consulta schema din figura 1.3, capitolul 1, și vor analiza mai întâi posturile scoase la concurs din punctul de vedere al caracteristicilor postului: sarcini, activități și responsabilități; precum și din punctul de vedere al aptitudinilor, deprinderilor, competențelor și capacităților deținătorului postului. Apoi, ca o completare adusă acestor informații, se va analiza, conform etapei premergătoare interviului (etapa 3), dosarul depus de candidat. Pe baza acestor informații, intervievatorii vor construi întrebări și grile standardizate (de obicei Likert) cu evaluare calitativă în trepte în vederea evaluării răspunsurilor candidaților. Acest model de evaluare a răspunsurilor oferă posibilitatea de a calcula la final un scor total pentru fiecare intervievator, iar aceste scoruri să fie comparate în vederea calculării fidelităților intervievatorilor pentru toți candidații evaluați zilnic. Mai mult, cu ajutorul scorului brut calculat pentru fiecare candidat se poate valida interviul păstrând evaluările scoreate și calculând coeficienții de corelație dintre aceste scoruri și valorile care reflectă performanțele înregistrate la locul de muncă după începerea activității.

Exemplul 1. Interviu structurat; întrebări cu grilă de evaluare pe scală Likert de la 1 la 5 (1 – deloc; 2 – puțin; 3 – oarecum; 4 – bine; 5 – foarte bine)

1) La locul de muncă anterior ați reușit să vă încadrați la termen cu proiectele propuse?	1	2	3	4	5
2) La locul de muncă anterior ați reușit să lucrați eficient în grupul de lucru/echipă?	1	2	3	4	5
3) La locul de muncă anterior ați reușit să vă acomodați să lucrați în tură de noapte?	1	2	3	4	5

4) Închipuiți-vă că vă aflați la noul loc de muncă pe postul de electrician și aveți următoarea situație : Un coleg s-a electrocutat și nu mai respiră, iar dumneavoastră sunteți vinovat, pentru că nu ați deconectat toate sursele de electricitate de la panoul electric. Ce veți face în această situație ?	
a) mă uit în stânga și în dreapta, mă asigur că nu mai e nimeni și dispar ;	1 p
b) mă uit în jurul meu, fac rost de primul celular și apelez la serviciul de urgență știind că voi suporta consecințele faptei mele ;	5 p
c) mă uit în jurul meu, fac rost de primul celular și apelez la serviciul de urgență ca să-mi salvez colegul ; în definitiv, pot să dau vina nedeconectării și pe alții.	3 p
5) Cât de mult vă deranjează faptul că trebuie să lucrați în tură de noapte ?	1 2 3 4 5
6) Cât de mult vă deranjează faptul că trebuie să vă urcați pe stâlpi de înaltă tensiune, la mare înălțime ?	1 2 3 4 5

Notă : Exemplu de itemi construiți în cadrul unei grile de interviu structurat privind postul de electrician-șef

Întrebările de mai sus sunt directe, se pot evalua răspunsurile candidaților cu ajutorul scalelor de evaluare în trepte (Likert). După cum se poate observa, nu conțin întrebări ce vizează aspecte ale vieții personale a interviuatului (candidatului). Așa cum reiese din exemplul de mai sus, interviul structurat, urmând obiective predefinite și clar exprimate privind locul de muncă și organizația, dar și anumite aspecte ce țin de documentele care au fost depuse de către candidați, oferă intervievatorilor un control mai mare asupra procesului de selecție, concentrează scenariul interviului pe aspecte ale locurilor de muncă precizate în fișa de post și permite fiecărui participant să fie evaluat conform aceluiași standard. Un alt aspect relevant este acela că structura interviului nu constă în a pune aceleași întrebări tuturor candidaților, ci începe cu caracteristicile fișei de post realizate în urma procesului de analiză a muncii în organizația respectivă. În acest sens putem enumera următoarele caracteristici pentru interviul structurat :

- întrebările trebuie construite astfel încât să se facă diferențiere între performanțele înalte și cele scăzute ;
- întrebările trebuie să investigheze, pe lângă realizările candidatului, performanțele obținute de acesta prin implicarea sa în sarcina sau activitatea de lucru ;
- analizează fiecare criteriu de performanță înregistrat în fișa postului ;
- se utilizează notarea definită a performanțelor candidaților ;
- necesită mai mult timp și un efort îndelungat ;
- folosește întrebări cu evaluarea răspunsurilor pe scala în trepte Likert.

Având în vedere caracteristicile și avantajele interviului structurat, se pot construi întrebări care pot fi adaptate și utilizate în timpul interviului pentru posturile scoase la concurs.

O clasificare a întrebărilor ce pot fi introduse în grila de interviu structurat urmărește clasificarea orientată pe obiective a întrebărilor.

a) *Întrebări pornind de la informațiile din documentele depuse în dosarul de concurs.*

Aceste întrebări vizează aspecte și particularități ce pot rezulta din documentele individuale : CV, scrisoare de intenție, scrisoare de recomandare, formularul de angajare, însă

vor fi construite astfel încât răspunsurile angajaților să fie ușor de scorat (de evaluat calitativ). Așa cum se observă în exemplul de mai jos, întrebările construite vin din continuarea sau detalierea anumitor aspecte și particularități de care sunt interesați interviuatorii, fără a-i da candidatului posibilitatea să devieze în povestiri, relatări și descrieri expansive.

Exemplul 2. Pentru postul de mecanic auto – întrebări privind cunoștințele despre post

1. După ce ați pus lichidul de frână, de ce ați curățat toate părțile motorului înainte de a le asambla?	
5 p	a) pentru că particulele și uleiul scurs pot provoca uzura pieselor, dar și blocarea funcționării lor
3 p	b) echipamentul va rula mai bine
1 p	c) arată mai frumos ca aspect
2. Care este diferența între a pune benzină în rezervor cu motorul pornit sau oprit?	
5 p	a) dacă motorul e oprit, pericolul de explozie sau incendiu se reduce
3 p	b) dacă motorul e pornit, pot pleca mai repede din stația de alimentare și nu se mai face coadă de mașini după mine
1 p	c) dacă motorul e oprit nu consum benzină când stau pe loc
Evaluare _____	
Se folosesc numere întregi.	

Întrebările din exemplul 2 sunt întrebări ale căror răspunsuri pot fi măsurate/scoreate cu ușurință și obiectiv de către interviuatori folosind grila standardizată de evaluare a răspunsurilor. Acestea vizează și aspecte ale sarcinilor și activităților candidaților specifice postului. Aceste întrebări privesc cunoștințe de nivel foarte scăzut (minim) pe care trebuie să le dețină un mecanic auto pentru a obține performanțe optime la locul de muncă fără a fi pus în situații care ar periclita viața și sănătatea lui și a celor din jur. La o analiză mai atentă, aceste întrebări vin cu detalierea întrebării din formularul de înscriere „Precizați ce nivel de cunoștințe de mecanică considerați că aveți” la care interviuatul a menționat calificativul „foarte bine” (scorul 5 pe scala Likert), dar în urma răspunsului dat la cele 2 întrebări scoreate din interviul structurat candidatul a ales variantele greșite, scoreate cu câte 1 punct.

b) *Întrebări care vizează aspecte ale efectuării sarcinilor și activităților de la fostul loc de muncă.*

Aceste întrebări pot fi construite special pentru a fi introduse în grila de interviu, structurat sau semistrukturat, oferind răspunsuri scoreate obiectiv, sau pentru a fi introduse în grila de interviu nestructurat sau semistrukturat, oferind candidatului posibilitatea de a da răspunsuri libere, cât mai detaliate, presărate cu aspecte și particularități personalizate de la locul de muncă anterior.

Exemplul 3. Întrebări privind efectuarea sarcinii de a repara cablurile electrice sărite de pe stâlpii de înaltă tensiune

1) Locul de muncă anterior viza cățărarea fără scară, cu pinioane metalice, la o înălțime de 10 metri. Alegeți varianta pe care ați aborda-o cel mai des în îndeplinirea sarcinii dvs.	
5 p	a) Înălțimea nu mă deranjează. Am lucrat fără să mă gândesc la acest lucru.
3 p	b) Câteodată îmi este teamă, dar trec peste acest aspect pentru a continua și pentru a îndeplini sarcina. Am nevoie de acest loc de muncă.
1 p	c) Mi-e frică de înălțimi, dar nu am ce face, am acasă o familie de întreținut cu 3 copii la școală.
Evaluare _____ Se folosesc numere întregi.	

c) *Întrebări care vizează activitățile și acțiunile din fișa postului de la locul de muncă pentru care candidează.*

Exemplul 4. Întrebări pentru grila de interviu structurat care vizează activitățile din postul de agent de vânzări produse cosmetice

1) Acest loc de muncă necesită deplasare în afara orașului de cel puțin 3-5 ori pe lună. Fiecare călătorie va implica zborul cu avionul și cazarea peste noapte. Descrieți cum v-ați descurcat și ce dificultăți au apărut în timpul călătoriei :	
5 p	a) Călătoria nu este o problemă, deoarece am mai călătorit și la locurile de muncă anterioare. Îmi place să călătoresc cu avionul.
3 p	b) Sunt dispus să călătoresc pentru că este parte din postul de muncă pentru care candidez.
1 p	c) Nu pot să călătoresc, mi-e foarte frică de avion, dar dacă este necesar, o să pot face acest lucru, deoarece am nevoie de bani.
Evaluare _____ Se folosesc numere întregi.	

Spre deosebire de întrebarea din exemplul 4, construită pentru interviul structurat sau nestructurat, o eventuală întrebare care vizează același obiectiv – „călătoria cu avionul în interes de serviciu” – poate fi construită și pentru interviul nestructurat (sau semistrukturat) vizând doar anumite particularități și aspecte de rang informațional din partea candidatului, fără a se folosi o grilă standardizată de evaluare a răspunsurilor : „Puteți să ne detaliați experiența dumneavoastră avută în timpul deplasărilor cu avionul pe postul anterior de muncă ?”, „Explicați-ne cum ați realizat deplasările lunare cu avionul în interes de serviciu ?”. Răspunsurile la acest tip de întrebări deschise vor fi detaliate cu foarte multe aspecte și particularități care nu pot fi măsurate obiectiv, ci doar menționate în grile de răspunsuri de către interviuatori, care vor evalua subiectiv răspunsul acordat (interviuatorii nu au scale de măsurat cu un anumit punctaj).

În continuare vom prezenta câteva întrebări pentru un interviu structurat privind caracteristicile fișei pentru postul de operator birou administrativ.

Exemplul 5. Întrebări pentru postul de operator back-office

1) La noul loc de muncă vei avea ca superior pe postul de manager un bărbat de 31 de ani, neînsoțit. Puteți să vă desfășurați activitatea la locul de muncă luând în considerare acest aspect?	
5 p	a) Răspuns concis de neimplicare, cu specificarea că la birou nu se leagă relații informale, precizarea intenției de a se implica activ în relațiile de muncă la birou, fără a se implica emoțional. Evidențierea și susținerea argumentată a convingerilor în privința diferențelor dintre relațiile de muncă și cele afective.
3 p	b) Răspunsuri ambiguu formulate ce indică deținerea de informații asupra problemei, dar fără referiri precise la viitor; aprecierea că la birou se lucrează, dar în timpul liber fiecare are viața lui personală; răspunsuri directe, dar stabilirea unor relații superficiale: „Sunt de acord cu regulamentul intern al organizației, dar în afara programului suntem liberi, nu ne subordonăm organizației”.
1 p	c) Dezinteres asupra problematicei, tratare cu indiferență; trebuie îndreptată asupra regulamentului intern care prevede aceste aspecte; răspunsuri pasive, cum ar fi: „Nu ne implicăm și gata – pentru ce atâtea discuții !?”.
Evaluare _____ Se folosesc numere întregi.	

Așa cum se poate observa în exemplul 5, pentru fiecare răspuns, intervievatorul va avea o grilă de scorare unde va pune punctajul din dreptul comportamentului exprimat.

Exemplul 6. O întrebare privind o sarcină din fișa postului de operator back-office

1) Având în vedere postul pentru care candidați, să considerăm că veți avea printre alte sarcini și pe aceea de a vă ocupa în mod direct de clienți (toți clienții) și de a-i monitoriza în permanență: să-i anunțați că a expirat perioada de creditare, să le oferiți telefonic anumite informații. Cum credeți că veți face față la aceste solicitări?	
5 p	a) Răspuns prompt privind capacitatea de a analiza și de a gestiona eficient, fără scăpări și incertitudini, baze de date cu număr mare de clienți. Explică faptul că este foarte organizat, lucrează cu baze de date mari încă din facultate și este un manager bun al informațiilor.
3 p	b) Răspunde încet în legătură cu capacitatea de a analiza și de a gestiona baze de date mari; consideră că este cam împrăștiat, dar se va adapta la noul loc de muncă pentru că este interesat de bani.
1 p	c) Recunoaște lipsa de concentrare în analiza și gestiunea bazelor de date cu multe informații; consideră că este posibil să fie ajutat de colegii de birou, ca la început.
Evaluare _____ Se folosesc numere întregi.	

Pentru a înțelege mai bine acest exemplu la Anexa 1 este reprezentată schematic o fișă de post a operatorului back-office.

Acesta are următoarele sarcini :

- primește și centralizează aplicațiile de la Biroul de vânzări ;
- preia și centralizează dosarele de la colaboratorii din țară :
 - verifică dosarele ;
 - introduce dosarele în baza de date ;
- centralizează job-urile disponibile pentru programul *Work and Travel* ;
- primește confirmarea plății taxei de înscriere a clientului :
 - verifică confirmarea plății ;
 - înregistrează confirmarea în baza de date ;
- urmărește efectuarea plăților ulterioare din taxa de înscriere, în cazul în care se plătește în tranșe ;
- verifică actele din dosarul de aplicare pentru ca acesta să fie complet ;
- trimite dosarele companiei partenere ;
- monitorizează primirea răspunsului și a actelor de la compania parteneră (Acceptare, Contracte de muncă, Formulare DS) ;
- monitorizează semnarea actelor oficiale ;
- monitorizează efectuarea programărilor pentru interviuri la ambasada :
 - contactează ambasada pentru programări ;
 - programează clienții ;
 - efectuează modificări ;
 - monitorizează numărul clienților care s-au prezentat la interviu ;
 - reprogramază clienții neprezenți sau refuzați ;
- monitorizează completarea integrală a dosarelor cu toate actele necesare operațiilor de uz intern înainte de plecarea clienților ;
- verifică termenele fiecărei persoane (în baza de date) ;
- avertizează pe mail despre expirarea contractelor fiecărei persoane ;
- raportează managerului de birou situația celor întorși în țară la termenul stabilit.

d) *Întrebări care vizează comunicarea cu colegii la locul de muncă.*

Răspunsurile la aceste întrebări construite special pentru interviul structurat vor fi măsurate tot pe o scală de la 1 la 5. Astfel, când fiecare interviuat va răspunde la aceste întrebări, intervievatorul va evalua răspunsul pe o scală Likert în trepte de la 1 la 5.

Exemplul 7. Aspecte privind comunicarea cu colegii din front-office pentru postul de operator back-office

1) Să presupunem că pe postul pentru care v-ați prezentat va trebui să aveți grijă să oferiți colegilor din front-office situația actualizată la zi a posturilor existente în agendă. Cum credeți că veți proceda și cum veți putea face față acestor activități zilnice ?	
5 p	Demonstrarea clară și concisă a capacităților și competențelor privind gestionarea bazelor de date, dar și un management bun al comunicării prin care consideră că nu trebuie să se implice emoțional la birou, precum și precizarea intenției de a se implica activ ; susținere argumentație.
3 p	Răspunsuri care indică deținerea de informații asupra problemei, dar fără referire precisă la modul de lucru în viitor : răspunsuri directe, dar fără prea multe argumente și susțineri.
1 p	Lipsa concentrării asupra problemei vizând aspectele de comunicare cu colegii din front-office ; tratarea cu indiferență a importanței comunicării la birou.
Evaluare _____ Se folosesc numere întregi.	

e) *Întrebări care vizează implicarea candidaților în programele de formare profesională continuă în organizații :*

1) Noile reglementări privind regulamentul de ordine internă au introdus practica periodică și participarea la cursurile de formare profesională în mod obligatoriu. Considerați că veți putea participa la aceste cursuri ? Ce părere aveți despre aceste măsuri privind cursurile ?	
5 p	a) Demonstrarea clară a deținerii de informații cu privire la obligativitatea participării la cursuri și precizarea intenției de a se implica activ ; evidențierea unei perspective echilibrate asupra schimbărilor aparente privind această legislație internă conform noilor standarde europene ; susținerea argumentată.
3 p	b) Răspunsuri care indică deținerea de informații asupra obligativității acestor cursuri, dar fără referire precisă la viitor ; răspunsuri directe, dar stabilirea unor argumente ambigue.
1 p	c) Lipsa concentrării asupra problemei ; puține cunoștințe asupra problematicii ; nerecunoașterea schimbărilor sau a problemei ; furie îndreptată asupra sistemului fără a oferi răspunsuri productive.
Evaluare _____ Se folosesc numere întregi.	

f) *Întrebări care vizează atitudinea față de orientarea sexuală (discriminarea sexuală) :*

1) Noul post pentru care ați candidat vă pune în contact cu un număr mare de clienți, atât femei, cât și bărbați. Cum puteți gestiona acest aspect al interacțiunii la locul de muncă în scop lucrativ atât cu bărbați, cât și cu femei ? Ce părere aveți despre desfășurarea activităților și sarcinilor ?	
5 p	a) Demonstrarea clară a deținerii de informații privind dilemele actuale pe piața muncii despre discriminarea sexuală și alte aspecte privind angajații femei și bărbați și precizarea concisă și fermă a faptului că vor fi gestionați clienții conform participărilor și valorilor organizației ; precizarea intenției de a se implica activ ; evidențierea unei perspective echilibrate asupra schimbărilor apărute în mentalitatea oamenilor privind discriminarea sexuală la birou.
3 p	b) Răspunsuri care indică deținerea de informații asupra problematicii privind discriminarea sexuală, dar fără referire precisă la viitor ; răspunsuri directe, dar neimplicare.
1 p	c) Puține cunoștințe asupra problematicii abordate ; lipsa concentrării asupra problemei ; furie îndreptată asupra sistemului promovat în organizație.
Evaluare _____ Se folosesc numere întregi.	

Pornind de la modelele dezvoltate în exemplele anterioare, se pot construi, adapta și aplica toate tipurile de întrebări propuse în capitolul 4. Astfel, se pot construi întrebări ce vizează atitudinea față de prevederile legale și contactul individual, întrebări ce vizează nivelul de educație și competențele, întrebări ce vizează relațiile cu colegii la fostul loc de muncă etc. Analizând exemplele abordate, se poate concluziona că avantajul creat de

întrebările construite pentru interviul structurat sau nestructurat, dar cu scală de evaluare, constă în faptul că nivelul subiectivității interviuatorilor este redus la minimum, aceștia fiind puși în situația de a evalua cu scoruri obiective, conform grilei de scorare construite în prealabil (cu punctajul menționat pe grila de evaluare a întrebărilor din dreptul răspunsului ales de candidat). Comparativ cu această evaluare obiectivă a răspunsurilor, interviul nestructurat folosește întrebări ale căror răspunsuri nu sunt evaluate obiectiv cu ajutorul unei grile de evaluare obiective folosind liste scalate cu punctaje menționate în grila de evaluare a răspunsurilor. Interviuatorii vor fi puși în situația de a evalua subiectiv răspunsurile și de a investiga în profunzime aspecte și particularități descrise de către candidați, dar care nu pot fi măsurate obiectiv, prin teste scalate cu punctaje prestabilite, și necesită o evaluare subiectivă din partea interviuatorilor.

2. Interviul nestructurat. Este un tip de interviu care nu este planificat și direcționat, nu este controlat de către interviuatori și nu are un format prestabilit. Astfel, între interviuatori și intervievați se va aplica schema dialogului în comunicare (receptor-emisător), dar cu precizarea că întrebările care sunt construite, adaptate și utilizate nu au obiective prestabilite, nu au o grilă de evaluare obiectivă și presupun flexibilitate în comunicare atât din partea interviuatorilor, cât și din partea intervievaților.

Dat fiind faptul că nu există o grilă de scorare și întrebările nu sunt prestabilite, acest tip de interviu necesită o echipă de interviuatori cu experiență, care au trecut prin etape de formare profesională continuă, au obținut performanțe ridicate și lucrează în mod profesionist.

Un avantaj al utilizării interviului nestructurat ar fi că intervievații au posibilitatea de a da răspunsuri amănunțite, de multe ori aceștia pierzându-se în explicații, preluând astfel controlul asupra interviului. O clasificare a întrebărilor ce pot fi construite, adoptate și aplicate poate fi cea propusă în capitolul 4.

Pentru exemplificare, vom aborda câteva dintre tipurile de întrebări care intră în structura interviului nestructurat :

a) *Întrebări care pornesc de la informații din documentele depuse în dosarul de concurs.*

Așa cum am explicat și în cadrul exemplelor de la interviul structurat, acesta vizează amănunțit în privința aspectelor și particularităților ce pot reieși din documentele individuale ale candidaților (CV-ul, scrisoarea de intenție și formularul de angajare).

Exemplul 8. Întrebări folosite în interviul nestructurat

- 1) Povestiți-mi câte ceva despre începuturile carierei dumneavoastră.
- 2) Cum ați perceput faptul că trebuie să aveți și un loc de muncă și să participați în același timp la cursuri de master ?
- 3) De ce ați procedat astfel ?
- 4) Cum ați obținut realizările de pe postul anterior ?
- 5) Ce capacități și competențe relevante v-ați dezvoltat pe postul anterior ?
- 6) Cum ați descrie relația de subordonare cu fostul manager ?
- 7) Explicați-ne motivele părăsirii locurilor de muncă anterioare.
- 8) Ați participat la voluntariate în timpul locului de muncă anterior ? Explicați-ne ce le-a determinat.

Exemplele de mai sus sunt întrebări ce fac parte dintr-un interviu nestructurat. După cum se observă, acestea au rolul de a controla dialogul dintre cele două părți pentru a afla cât mai multe amănunte și explicații despre anumite incertitudini care reies din documentele depuse pentru angajare.

b) *Întrebări care vizează aspecte ale efectuării sarcinilor și activităților de la fostul loc de muncă*

Când în formularul de angajare sau în celelalte documente sunt tănuite (nu sunt specificate) sau sunt specificate pe scurt aspecte care țin de locul de muncă anterior, interviuatorii pot folosi întrebări care să reliefeze aceste aspecte în timpul realizării interviului.

Exemplul 9. Întrebări pentru interviul nestructurat vizând sarcinile și activitățile de la fostul loc de muncă pe postul de operator back-office

- 1) Explicați-ne cum ați reușit să gestionați și să centralizați dosarele la toți colaboratorii din țară? (Câteva mii pe lună?)
- 2) Povestiți-ne cum preluați și controlați toate aceste dosare.
- 3) Explicați-ne o situație în care ați încurcat bazele de date cu clienții dintr-o localitate și cum ați reușit să rezolvați această problemă?
- 4) Explicați-ne cum ați reușit ca timp de 2 ani să gestionați procedurile de verificare ale actelor din toate dosarele, pe lângă celelalte sarcini complexe.
- 5) Cum ați reușit să monitorizați răspunsurile organizațiilor partenere.
- 6) Pe lângă celelalte responsabilități, cum ați reușit să monitorizați completarea integrală a dosarelor cu toate actele necesare operațiilor de uz?
- 7) Explicați-ne cum ați reușit să verificați toate scadențele fiecărei persoane (în baza de date) și să monitorizați aceste sarcini având în vedere că lucrați cu mii de clienți.

Întrebările menționate în exemplul 9 oferă candidaților libertate deplină în explicarea felului în care au gestionat și realizat activitățile din postul de muncă anterior. Interviuatorii își vor nota răspunsurile date de către candidați și vor evalua subiectiv aceste răspunsuri fără a avea o grilă de evaluare cu scoruri prestabilite, ca în cazul interviului structurat.

c) *Întrebări care vizează activitățile și sarcinile din fișa postului de la locul de muncă pentru care candidează.*

Spre deosebire de întrebările din exemplul 9, aceste întrebări vizează modalități de efectuare și soluționare a sarcinilor și activităților din posturile de muncă pentru care candidații și-au depus dosarele de concurs.

Exemplul 10. Postul de consilier în relațiile cu clienții

- 1) Cum credeți că vă puteți acomoda având în vedere că acum va trebui să lucrați direct cu clienții? Explicați-ne, detaliind un exemplu.
- 2) Cum veți realiza sesiunile de prezentări ale produselor organizației în alte orașe?
- 3) Cum credeți că veți face față auditorului când veți fi în poziția de a expune produsele organizației?
- 4) Credeți că veți avea răbdare să oferiți informații studenților care participă voluntari în campaniile de promovare a produselor?
- 5) Cum credeți că veți gestiona optim relațiile cu colaboratorii pentru a-i fideliza?
- 6) Care credeți că sunt etapele vânzării produselor organizației noastre (pachete de turism, posturi de muncă în alte țări)?
- 7) Credeți că veți avea răbdare să lucrați cu fiecare client parcurgând toate etapele, de la atragerea lui până la înscrierea pentru anumite servicii și menținerea legăturii ulterioare pe e-mail?
- 8) În legătură cu studenții care doresc să lucreze în alte țări, cum veți proceda la evaluarea lor privind limba engleză vorbită?
- 9) Cum credeți că veți proceda pentru a menține în continuare relații de cooperare cu clienții?

Întrebările enunțate în acest exemplu vizează aspectele și particularitățile specifice postului de consilier în relațiile cu clienții. Dat fiind faptul că acest post vizează sarcini și activități multiple și necesită din partea candidaților eforturi fizice și psihice, candidații vor fi verificați și puși să explice modul în care vor executa aceste îndatoriri, răspunsurile fiind consemnate în grila de răspunsuri la „observații”.

d) *Întrebări ce vizează comunicarea cu colegii la locul de muncă.*

Concomitent cu formularea întrebărilor destinate interviului structurat se pot enunța și întrebări destinate interviului nestructurat, având același obiectiv: delimitarea și explicarea comunicării cu colegii.

Exemplul 11. Întrebări care vizează comunicarea cu colegii de la locul de muncă pentru care candidează pe postul de operator back-office

- 1) Cum credeți că veți colabora cu colegii noi din front-office în cazul situației actualizate privind oferta de servicii a organizațiilor?
- 2) Credeți că ați putea stabili performanțe ridicate în munca de echipă cu colegii din front-office?
- 3) Credeți că puteți oferi mereu colegilor din front-office situația actualizată a posturilor/locurilor de muncă existente în ofertă?
- 4) Cum credeți că veți rezolva o situație conflictuală cu un coleg din front-office care vă învinovățește pe nedrept că nu i-ați furnizat toate dosarele la timp?

Așa cum se poate observa în acest exemplu, întrebările nu sunt însoțite de o grilă de evaluare cu scoruri prestabilite, ca în exemplul 7 (interviu structurat). Astfel, un avantaj față de interviul structurat ar fi că intervievații pot explica ceea ce vor ei, pot oferi multe detalii, pot da exemple de situații prin care au mai trecut la alte organizații unde au fost angajați.

e) *Întrebări care vizează implicarea candidaților privind programele de formare profesională continuă.*

Având în vedere formarea profesională continuă și obligativitatea acesteia dacă este stipulată în contractul individual de muncă, se pot formula următoarele întrebări.

Exemplul 12. Întrebări care vizează implicarea candidaților în programele de formare profesională continuă

- 1) În ce fel considerați că vă va ajuta formarea profesională continuă să obțineți competențele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor sau activităților specifice postului pentru care candidați?
- 2) Ce părere aveți despre cursurile obligatorii de formare profesională continuă?
- 3) Cum credeți că veți participa la aceste cursuri de formare profesională desfășurate în diferite locații din țară timp de 3-5 zile pe lună?

Conform Codului Muncii, cursurile de formare profesională continuă sau orice alte forme de învățare la nivelul organizației angajatoare trebuie stipulate în contractul de angajare, iar persoana angajată pe acel post trebuie să participe obligatoriu odată ce a fost de acord cu această clauză. Pe lângă participarea obligatorie, angajații trebuie să se implice și să participe activ la aceste forme de învățare în organizația angajatoare sau la locația unde se realizează aceste cursuri. Urmărind clasificarea întrebărilor, se pot construi, adapta și utiliza toate acele tipuri de întrebări menționate: întrebări ce vizează atitudinea față de Codul Muncii și prevederile legale, atitudinea față de satisfacția în muncă, responsabilitățile și nivelurile expunerii la risc la locul de muncă, relațiile cu colegii la fostul loc de muncă, nivelul de educație etc.

f) *Întrebări privind aspecte ale vieții candidatului din afara orelor de program.*

De foarte multe ori relatarea unor întâmplări din viața privată poate aduce potențiale beneficii atât pentru interviewer, cât și pentru candidat, care va reuși să se exprime și să se situeze într-o lumină mai favorabilă. Interviewerii trebuie să țină seama însă de faptul că unele persoane sunt dispuse să-și relateze povestea vieții astfel încât să capteze și să preia controlul interviului, dar sunt și candidați care ezită sau se fereșc să vorbească despre viața privată și să detalieze comportamente, rezolvări de situații, strategii aplicate, deoarece sunt intimidați, stânjeniți, rușinați, se simt nesiguri sau ascund anumite aspecte conflictuale sau posibile recidive.

Exemplul 13. Întrebări care vizează aspecte ale vieții oferind o perspectivă mai clară asupra experiențelor și trăirilor personale.

- 1) Relatați-mi o experiență prin care ați trecut în ultimele 6 luni în afara locului de muncă. Descrieți ce ați simțit și cum v-a influențat?
- 2) Ce tensiuni ați simțit în adolescență și de unde proveneau acestea?
- 3) Ce cluburi, grupuri sau organizații ați frecventat în timpul studenției? Descrieți-ne o experiență care v-a impresionat cel mai mult în legătură cu acestea.
- 4) Care a fost pentru dvs. cel mai semnificativ eveniment din timpul adolescenței?

3. Interviu semistrukturat. Acest tip de interviu reprezintă o combinație între interviu structurat și cel nestructurat. Specialiștii din domeniul resurselor umane (Peel, 2003; Jay, 2008; Manolescu, 2003; Constantin, 2004) sunt de părere că formula cea mai adecvată pentru realizarea unui interviu astfel încât la finalul acestuia să se obțină profilul complet al candidatului cu o puternică valoare predictivă este varianta combinată a celor două tipuri de interviuri prezentate anterior, adică interviul semistrukturat. În acest sens, întrebările obiective, cu răspunsuri standardizate, vor alterna cu întrebările cu răspunsuri libere, unde candidatul se va simți în largul său și va povesti cu detalii, expansiv, anumite situații, întâmplări de la locurile anterioare de muncă, dar și situații și întâmplări din timpul vieții și anilor de studii. Dat fiind faptul că întrebările din interviul nestructurat vor face apel și la momente, situații, rezolvări de probleme din viața candidatului, posibilitatea de a-l cunoaște pe candidat este mult mai mare și astfel profilul psihologic de la finalul interviului va avea o mai mare putere predictivă privind comportamentul, sarcinile și activitățile de la locul de muncă pentru care candidează.

Având în vedere că interviul semistrukturat oferă posibilitatea introducerii unor întrebări legate de aspecte, situații, rezolvări de probleme, inițiative luate și depășirea unor situații riscante din timpul vieții, precum și posibilitatea/oportunitatea din partea candidaților de a detalia strategiile folosite pentru a soluționa aceste situații și evenimente, în continuare vom enunța câteva întrebări legate de viața și educația candidatului, alternativ (întrebări cu răspunsuri standardizate și întrebări fără răspunsuri standardizate).

- 1) Povestiți-mi ceva despre perioada dumneavoastră de glorie/avânt din timpul facultății. Ce anume v-a impresionat cel mai mult?
- 2) Care a fost profesorul preferat din facultate și cum credeți că v-a influențat în cariera dumneavoastră?
- 3) Fiind în situația de a executa/finaliza un proiect câștigat cu limită de timp la locul de muncă anterior, care a fost rolul dumneavoastră? Cum ați procedat și ce strategii ați aplicat pentru a vă încadra la termen în obținerea performanțelor ridicate și a finalizării la termenul stabilit a proiectului?

4) Dați-mi un exemplu de obiectiv bine determinat în relația cu colegii din front-office de la locul de muncă anterior și explicați cum ați stabilit comunicarea cu aceștia pe perioada realizării obiectivului stabilit.	
5 p	a) Argumentează și explică punctele forte și punctele slabe ; precizarea intenției de implicare activă și participarea la realizarea obiectivului alături de colegii din front-office ; evidențierea unei perspective echilibrate, climat de comunicare armonioasă între candidat și ceilalți colegi ; susținere argumentată.
3 p	b) Răspunsuri care indică deținerea de informații asupra problemei, dar fără referire la viitor ; confirmarea și argumentarea îndeplinirii obiectivului fără a menționa aspecte ale comunicării între candidat și colegii săi din front-office.
1 p	c) Puține cunoștințe asupra problematicii ; lipsa concentrării asupra problemei ; consideră că comunicarea nu reprezintă punctul său forte, dar că este capabil să obțină performanțe ridicate la locul de muncă.
Evaluare _____ Se folosesc numere întregi.	
5) Care a fost cea mai grea decizie pe care a trebuit să o luați în ultimele 6 luni ? Cum ați resimțit gradul de dificultate și ce a făcut această decizie dificilă ? 6) Dați-mi un exemplu despre un proiect, o idee privind evaluarea și gestionarea dosarelor clienților care a fost pusă în aplicare în primul rând datorită eforturilor dumneavoastră. Care a fost rolul dumneavoastră ? Care a fost rezultatul ? 7) Cum ați proceda în situația în care un client v-ar reclama conducerii că nu l-ați consiliat corespunzător și a fost pus în situația de a pierde o anumită sumă de bani ?	

4. Interviuul comportamental. Acest interviu se bazează pe evidențierea atât a comportamentului la locurile de muncă anterioare, dar și a felului în care candidatul își exprimă modul de abordare a sarcinilor, activităților, relațiilor de comunicare la noul loc de muncă.

Având în vedere exemplele anterioare de la interviul structurat și de la cel nestructurat, acest tip de interviu poate fi la rândul lui de trei feluri: *structurat*, *nestructurat* și *semi-structurat*.

În continuare vom enumera câteva exemple de întrebări specifice *interviului structurat*, cu grilă de răspunsuri standardizate (scală Likert de la 1 la 5) și descrierea comportamentelor posibile la locurile anterioare de muncă pentru : candidatul foarte slab (1) ; candidatul mediu (3) ; candidatul foarte bine pregătit, remarcabil (5) – postul de operator back-office.

Exemplul 14. Întrebări pentru interviul comportamental structurat

1) Descrieți-mi o situație în care ați fost nevoit să vă documentați în legătură cu un client datornic. Cum ați procedat ?	
5 p	Demonstrarea clară, cu justificări, analiză și explicație detaliată, cu obiectivele bine delimitate ; precizarea intenției de a se implica activ ; evidențierea clară a unei perspective echilibrate asupra schimbărilor apărute ; susținere argumentată.
3 p	Răspunsuri care indică deținerea de informații asupra problemei, dar fără prea multe detalii ; obiectivele nu sunt clar enumerate.

1 p	Lipsa de concentrare asupra problemei ; puține cunoștințe asupra problematicii ; nerecunoașterea schimbării sau a problemei ; răspunsuri pasive, care trădează incertitudinea.
Evaluare _____ Se folosesc numere întregi.	

Având în vedere descrierea situațiilor la locurile de muncă anterioare (cu transparență și onestitate), interviuatorii pot folosi acest tip de interviu pentru a face predicții privind comportamentele viitoare la noul loc de muncă.

Întrebări bazate pe comportamente viitoare (la locul nou de muncă)

Predicții se pot face și pornind de la răspunsuri oferite la întrebări ipotetice, care vizează comportamentul la noul loc de muncă, așa cum se poate observa în exemplul 15.

Exemplul 15. Postul de consilier clienți, organizație cu profil de turism

1) Cum ați proceda cu un grup de clienți care au plătit integral costul călătoriei și al sejurului până la destinația turistică, dar se răzgândesc cu 3 zile înainte de plecare în călătorie din cauza epidemiei de gripă aviară ?	
5 p	Analiza concisă a domeniului specific cu referiri la cauzele și efectele virusului gripal ; precizarea intenției de a se implica activ în favoarea turiștilor, dar și a organizației ; evaluarea unei perspective echilibrate asupra schimbărilor apărute.
3 p	Răspunsuri care indică o bună cunoaștere a problemei, dar neimplicare în rezolvarea ei ; răspunsuri directe, dar stabilirea de relații superficiale.
1 p	Puține cunoștințe asupra problematicii ; lipsa concentrării ; neimplicare față de turiștii care își vor pierde toți banii ; furia îndreptată asupra sistemului de decontare și a organizației ; răspunsuri neutre.
Evaluare _____ Se folosesc numere întregi.	

Întrebările din exemplele 14 și 15 pornind de la comportamente viitoare au de asemenea valoare predictivă, cu atât mai mult cu cât sunt folosite într-un interviu comportamental structurat.

În continuare oferim un set de întrebări bazate pe comportamente de la locurile de muncă anterioare care pot fi formulate sub aspectul prezentat în exemplele 14 și 15 pentru a fi introduse în grila de interviu structurat comportamental.

Exemplul 16

1) Dați-mi un exemplu concret în care un coleg de muncă v-a criticat rezultatele din timpul unei zile de lucru. Care a fost motivul ? Cum ați soluționat conflictul cu el ?	
2) Dați-mi un exemplu de conflict între dvs. și fosta echipă de lucru. Cum ați soluționat și stins acel conflict ?	
3) Descrieți-mi ce sistem ați folosit și cum ați finalizat proiectele de la locul de muncă anterior fără a depăși termenul-limită ?	
4) Povestiți-mi o situație în care ați avut o inovație și ați fructificat-o avantajos cu echipa de lucru.	
5) Descrieți-mi o situație în care ați reușit să determinați persoane care se antipatizau reciproc să lucreze împreună. Cum ați reușit acest lucru ?	
6) Descrieți-mi o problemă/situație concretă pe care ați rezolvat-o în favoarea angajatului dvs. Cum ați abordat problema ?	

Analizând cu atenție întrebările prezentate în exemplul de mai sus, se poate sublinia faptul că întrebările comportamentale vizează următoarele *aspecte esențiale* :

- 1) descrierea situației (trecută sau viitoare) – în această fază, intervievatorul enunță întrebarea și cere intervievatului să descrie situația care a avut loc (în trecut) sau este posibil să aibă loc (în viitor) ;
- 2) obiectivul – intervievatorul va cere descrierea obiectivului urmărit de intervievat în lipsa unei situații ;
- 3) acțiunile întreprinse de candidat – la acest nivel, candidații vor povesti în detaliu acele aspecte și particularități ale acțiunii lor sau ale altor persoane care au condus la anumite rezultate (soluționarea sau nu a problemei) ;
- 4) rezultatele în urma acțiunii întreprinse – în această etapă a răspunsului acordat intervievatorului, candidatul va prezenta rezultatele acțiunii sale și ale altor persoane, dacă este cazul. Astfel, rezultatele pot fi pozitive (rezultate cu performanțe ridicate) sau negative (rezultate cu performanțe scăzute).

Pornind de la întrebările din exemplele 15 și 16, vom enunța în continuare câteva întrebări ipotetice pentru *interviul comportamental structurat* privind comportamentul descris de candidați în legătură cu locul de muncă actual (scos la concurs). În acest caz, postul scos la concurs este cel de manager de birou (șef birou), subordonat directorului operațional și coordonând departamentul de marketing la o firmă ce oferă produse turistice și încheie contracte de muncă între persoane fizice române și organizații din alte țări.

Exemplul 17

- 1) Cum credeți că veți aplica standardele organizației la nivelul biroului în concordanță cu managementul superior ?
- 2) Dați-mi un exemplu de supervizare și evaluare a personalului din departamentul back-office.
- 3) Imaginați-vă următorul scenariu : un client care este furios că nu mai poate să meargă în excursia pentru care a plătit 3.000 de euro din motive de sănătate dorește să i se returneze banii. Cum veți proceda pentru soluționarea problemelor ?

Analizând exemplul 17, spre deosebire de interviul comportamental structurat, acest tip de interviu utilizează întrebări nestandardizate, ale căror răspunsuri vor fi evaluate subiectiv și scorate de către intervievatori.

Interviul comportamental nestructurat

Acest tip de interviu se bazează pe obținerea de răspunsuri care exprimă comportamente ale candidaților la locul de muncă anterior, dar și din viața socială, experimentarea unor situații noi și strategiile abordate, experimente privind educația, evenimente semnificative și modul în care a acționat candidatul pentru a le rezolva sau ce reacții, sentimente sau metode de rezolvare a avut. Abordând tipul de interviu comportamental nestructurat, intervievatorul va trebui să aibă o experiență vastă, în special participări la cursuri de formare continuă, deoarece va fi pus mereu în situația de a găsi strategii și tehnici de formare pentru a obține informațiile dorite în vederea realizării profilului psihologic al candidatului, cu o puternică valoare predictivă pentru performanțele la noul loc de muncă.

Atât intervievatorii, cât și candidatul care povestește detaliat experiențele prin care a trecut sau prin care este posibil să treacă sunt implicați într-un efort de construire a sensului ce transformă interviul într-un proces sinergetic, activ, prin care de mai multe ori are loc structurarea profilului candidatului, astfel încât la finalul interviului intervievatorul va rămâne detașat, va observa și consuma informațiile în mod obiectiv, va putea fi satisfăcut de controlul exercitat asupra individului și va realiza profilul psihologic complet al candidatului.

La rândul lui, interviul comportamental nestructurat poate fi de două feluri : 1) interviu nestructurat bazat pe întrebări ce vizează comportamente din trecut atât de la fostul loc de muncă, cât și din viața personală, în afara programului de lucru ; 2) interviu nestructurat bazat pe întrebări ce vizează comportamente și aspecte privind situații posibile la noul loc de muncă.

În continuare oferim exemple de întrebări pentru interviul nestructurat pornind de la anumite obiective urmărite de intervieweri privind candidații investigați.

1) *Interviul nestructurat bazat pe întrebări ce vizează comportamente din trecut* folosește întrebări ce vizează comportamente și acțiuni din trecutul candidatului. Interviewatorul va trebui să analizeze răspunsurile acordate, explicațiile, descrierile, precum și strategiile abordate pentru a putea realiza predicții cu privire la posibilele comportamente, strategii și acțiuni pe care candidatul le-ar putea interpune la locul de muncă actual.

a) *Întrebări ce vizează adaptabilitatea candidatului la mediul de lucru : echipa de lucru, sarcini, activități și responsabilități*

1) Dați un exemplu de situație privind responsabilitatea pe postul anterior, în care a trebuit să vă adaptați la schimbări asupra cărora nu ați avut nici un control. Cum v-ați descurcat ?

2) Povestiți-mi despre o perioadă când a trebuit să vă adaptați la stilul de lucru al unui coleg din echipa de lucru pentru a duce la bun sfârșit proiectul în care v-ați implicat. Cum v-ați descurcat ?

b) *Întrebări ce vizează aptitudinile analitice și rezolvarea de probleme*

Acest tip de întrebări vizează acele aspecte și particularități comportamentale ale candidatului prin care asociază și compară date din diferite surse de identificare a problemelor, asigurarea de informații relevante, identificarea relațiilor și punerea în aplicare a soluțiilor.

1) Descrieți-ne o situație când ați avut de rezolvat o problemă dificilă. Ce ați făcut ? Ce raționament ați folosit ? Care a fost rezultatul ?

2) Povestiți-ne o situație de la locul de muncă anterior când ați fost pus în situația să penalizați cu desființarea contractului de muncă un coleg din echipa de lucru. Cum ați abordat această problemă ? Care a fost rezultatul ?

c) *Întrebări ce vizează capacitatea decizională la fostul loc de muncă*

1) Dați-mi un exemplu de o perioadă de timp când ați fost pus în fața luării unei decizii rapide. Ce obstacole ați întâmpinat ? Ce ați făcut ?

2) Care a fost cea mai grea/dificilă decizie pe care a trebuit să o luați ? Cum ați ajuns la decizia dumneavoastră ? Care a fost rezultatul ?

3) Care a fost cea mai dificilă decizie din ultimele 6 luni ? În ce a constat dificultatea ? Cum ați soluționat-o ?

d) *Întrebări ce vizează stabilirea obiectivelor la locul de muncă (definirea, ordonarea obiectivelor în funcție de intensitate, direcție și prioritatea ambițiilor și dorințelor)*

1) Dați-mi un exemplu de obiectiv important pe care l-ați stabilit și spuneți-mi cum l-ați atins ?

2) Descrieți-mi un proces de stabilire a obiectivului la care ați participat. Care a fost rolul dumneavoastră ? Ce obstacole ați întâlnit ?

e) *Întrebări ce vizează inițiativa luată în anumite momente și situații*

Acest tip de întrebări vizează descrierea acelor încercări active în vederea influențării evenimentelor cu scopul de a atinge anumite obiective. Întrebările enunțate pot fi :

- 1) Descrieți-mi un proiect care a fost pus în practică datorită dumneavoastră. Care a fost rolul dumneavoastră? Care a fost rezultatul obținut?
- 2) Descrieți o situație în care ați văzut într-o potențială problemă o oportunitate. Ce ați făcut? Care a fost rezultatul?
- 3) Descrieți-mi o situație de la fostul loc de muncă în care o inițiativă proprie a dus la o modificare pozitivă a procesului de lucru. Cum ați fost implicat în aceste lucruri?

Aceste întrebări se pot completa cu alte tipuri de întrebări din fișierul 888 tipuri de întrebări comportamentale și scale construite (Anexa 8).

2) *Interviu nestructurat bazat pe întrebări ce vizează comportamente posibile la noul loc de muncă.* Obiectivul acestui tip de interviu urmărește proiectarea candidaților în situații posibile, ipotetice, la locul de muncă unde dorește să se angajeze. Deoarece răspunsurile se bazează pe reprezentările mentale ale candidaților privind experiențele anterioare prin care au trecut folosind strategii, tehnici și metode abordate, interviuatorii vor investiga de fapt modul de acțiune și strategiile candidaților și vor sonda și anumite expectanțe în legătură cu organizația și activitățile, precum și sarcinile de la noul loc de muncă. Ca și în cazul întrebărilor din interviul comportamental bazat pe momente și comportamente din trecut, obiectivul interviuatorilor este de a pune candidații să se dezvăluie, să-și exprime trăirile, să-și deconspire strategiile, astfel încât, vorbind liber, candidatul să poată oferi o imagine completă a propriilor acțiuni.

În continuare vom exemplifica acest tip de interviu prin prezentarea de întrebări comportamentale ce se pot integra în grila de interviu comportamental nestructurat bazat pe comportamente viitoare la locul de muncă.

Exemplul 18. Postul de consilier de organizație cu obiective privind turismul și încheierea de contracte, angajări la firme din alte țări

- 1) Cum ați proceda în cazul în care se prezintă la dumneavoastră o familie cu 2 copii și doresc, cu 3 zile înainte de plecarea în excursia plătită, returnarea banilor și anularea călătoriei din motive de sănătate? Ce strategii ați aborda?
- 2) Lucrând cu două colegi de birou care se ceartă mereu, vă vedeți pus în situația de a nu vă îndeplini sarcinile. Cum considerați că puteți soluționa relațiile dumneavoastră cu cele două colegi certărețe? Cum vă implicați în relația lor conflictuală? Cum vă veți îndeplini sarcinile de la locul de muncă?
- 3) Cum veți proceda în situația în care un grup organizat pleacă a doua zi într-o excursie pentru 2 săptămâni și gazda vă anunță că prețurile билетelor au crescut cu 20%, iar turiștii sunt nevoiți să plătească 600 de euro în plus fiecare?

Pornind de la faptul că o întrebare vizează de multe ori un răspuns complex, interviuatorul va analiza detaliile și firul povestirii candidatului.

Întrebările comportamentale legate atât de fostul loc de muncă, de acțiunile personale întreprinse, cât și de actualul loc de muncă mizează pe explicarea și oferirea de către candidați a unor dovezi relevante privind anumite criterii și obiective urmărite de către interviuatori.

Punctele forte ale interviului comportamental structurat pot fi :

- întrebările sunt bazate pe o analiză obiectivă a locului de muncă, având o relevanță majoră și directă pentru capacitățile necesare pentru acel loc de muncă ;
- informația obținută în timpul interviului este ușor de evaluat pentru capacitățile necesare pentru acel loc de muncă datorită grilei standardizate de evaluare a răspunsurilor : scala cu ancore comportamentale (Anexa 9) ; scala pentru măsurarea comportamentului observat (BOS) (Anexa 10) ;
- folosind același criteriu, competențe și obiective, rezultatele evaluării din timpul interviului pot fi foarte ușor integrate în informații provenite din alte surse, precum : testele de evaluare psihologică, exercițiile și chestionarele folosite de către organizația angajatoare la evaluarea psihologică a personalului.

Punctele slabe ale interviului comportamental structurat pot fi următoarele :

- având în vedere că o fișă de post realizată complet prezintă un număr mare de competențe, capacități, responsabilități și obligații, interviul ar putea fi extrem de lung și ar depăși termenul de 30 minute – 1 oră dedicat unui interviu de angajare ;
- poate apărea un efect de supraevaluare la acest tip de interviu față de unii candidați, deoarece se folosesc de strategii de tănuire și prezentare a comportamentelor și acțiunilor lor într-o lumină pozitivă pentru a-i impresiona pe interviuatori ;
- acest tip de interviu, precum și construirea scalelor de evaluare standardizate ale răspunsurilor sunt strâns legate de efectuarea analizei muncii și a construirii cât mai detaliate a fișelor de post. Astfel, pericolul poate apărea atunci când analiza muncii a fost realizată superficial, iar fișele de post nu conțin toate competențele și caracteristicile reale ;
- în cazul în care nu s-a realizat un interviu cronologic/biografic, este posibil să existe aspecte semnificative din trecutul profesional al candidatului care nu au fost explorate și, în consecință, nu se poate realiza un profil psihologic complet al candidatului.

În concluzie, pornind atât de la argumentele științifice aduse de cercetătorii menționați (Peel, 2003 ; Pitariu, Radu și Chraif, 2009 ; Constantin, 2004), dar și de la exemplele prezentate anterior și studiile de caz de la capitolul 7 (studii de caz privind validitatea și fidelitatea interviului), putem concluziona prin a prezenta *elementele-cheie* ale interviului comportamental structurat :

a) Validitatea, fidelitatea și siguranța predicției comportamentului și performanțelor la noul loc de muncă.

Valoarea predictivă (capitolul 7) a interviului care folosește întrebări comportamentale este ridicată, deoarece întrebările respective nu sunt puse la întâmplare sau inspirate din diverse surse nonștiințifice, ci au ca scop evaluarea competențelor rezultate în urma procesului de analiză a muncii în vederea obținerii de performanțe ridicate la locul de muncă. De asemenea, valoarea predictivă constă în faptul că interviuatorii au un format structurat al întrebărilor și evaluării răspunsurilor, acestea fiind standardizate.

b) Obiectivitatea în evaluarea candidaților conferă respectarea cadrului legal și al Codului Muncii. Programele de interviu corect concepute, folosind întrebări standardizate, format structurat și clar pentru aprecierea obiectivelor, oferă șanse egale tuturor candidaților, însă asigură și respectarea cadrului legislativ privind Codul Muncii. La rândul lor, candidații percep întrebările din interviul comportamental ca fiind justificate și văd mult mai clar relevanța lor din punctul de vedere al postului.

Astfel, prejudecățile și subiectivitatea interviuatorului cu privire la apartenența etnică, sex, rasă și alți factori au o posibilitate mai mică de a influența deciziile de angajare. Întrebările standardizate din interviu și procedurile obiective de scorare (răspunsuri standardizate) fac ca interviul să rămână axat pe competențele specificate în fișa postului scos la concurs.

c) Interveniurile comportamentale structurate pot veni în sprijinul organizației angajatoare în realizarea unei baze de date proprii privind nivelele experienței și competențelor candidaților prezenți la interviu.

Un alt punct forte care reiese din exemplele anterioare constă în faptul că interviul comportamental îi ajută pe manageri să-i evalueze și să-i diferențieze pe candidații care nu au deloc experiență de cei care au experiență de lucru pe un post de muncă asemănător cu cel scos la concurs.

5. Interviul situațional poate fi de două feluri : 1) cu variante multiple de răspunsuri ; 2) cu răspunsuri deschise.

Acest tip de interviu este reprezentat de un set de întrebări predeterminate ipotetice și legate de locul de muncă, iar rezultatele sunt evaluate pe baza unui set de răspunsuri.

a) Interviul situațional cu variante multiple

Interviul situațional este foarte bine structurat, atât din punctul de vedere al întrebărilor, cât și din punctul de vedere al evaluării răspunsurilor. Datorită faptului că variantele de răspuns sunt scorate obiectiv, candidatul nu poate alege altă variantă de răspuns decât cele prezente, iar interviewerul are o grilă de scoruri prestabilite, interviul situațional având scopul de a reduce posibilele elemente subiective din cadrul interviului. Comparând acest interviu bazat pe variante de situații prezentate cu celelalte tipuri de interviuri, se poate spune că este foarte apropiat de testele psihometrice (Ployhart și Weekley, 2006 ; Russel și Carter, 2008 ; Siewert, 1996 ; D'Ambra, 2008 ; Shavick, 1999 ; Tracy, 2008).

În structura acestui tip de interviu, fiecare întrebare este o situație ipotetică pe care candidatul va trebui să o soluționeze alegând o singură variantă dintre cele oferite, fără a avea dreptul la o variantă proprie (Anexa 10, testul situațional cu 4 întrebări și 4 variante fiecare). O situație cu variante de alegere se poate observa în exemplul 19.

Exemplul 19. Interviul situațional pentru postul de consilier clienți front-office la o organizația de turism și contractare persoane pentru muncă în alte țări

- 1) După contactul telefonic, s-a prezentat pentru a cumpăra bilete de odihnă un bărbat, 40 de ani, șomer, neînsurat. Acesta dorește să completeze formularul respectiv și să cumpere bilete de odihnă pentru o vacanță în Elveția. Cum procedați ?
 - a) Vorbesc politicos, chem un supervisor însărcinat cu răspunderea obiecțiilor și a cazurilor speciale pentru a-i explica faptul că dacă este șomer nu putem să-l ajutăm să plece în Elveția.
 - b) Vorbesc politicos și-i spun personal că nu-l putem ajuta cu sejurul în Elveția pentru că este șomer.
 - c) Mă angajez să-l ajut să plece, deși legal nu se poate, în ideea că și-o găsi ceva de lucru în Elveția și va scăpa de sărăcie.
 - d) Îi menționez că, având în vedere că este șomer, nu-l putem ajuta să plece în Elveția, dar poate să plece în vacanță în România într-o zonă pitorească la munte sau la mare.

După cum se poate vedea, întrebarea prezentată și variantele de răspuns sunt aproape identice cu *testele situaționale folosite la evaluarea competențelor*. Dat fiind faptul că întrebările din grila de interviu se inspiră din activitățile, sarcinile, acțiunile și comportamentele specifice postului scos la concurs, acestea pot fi construite, adoptate și utilizate conform etapelor menționate (vezi capitolul 4, construirea întrebărilor).

b) Interviu situațional cu răspunsuri deschise

O alternativă la interviul situațional cu variante multiple este interviul situațional cu răspuns deschis. Ca și răspunsurile la întrebările interviului nestructurat, această variantă de răspunsuri va fi evaluată de către interviuatori cu un grad crescut de subiectivitate, deoarece nu există grile de evaluare scorate cu răspunsuri standardizate.

Situațiile pot fi prezentate la interviu, precum și la aplicarea testelor situaționale, atât video, cât și sub forma creion-hârtie. Fiind întrebări deschise la situațiile prezentate, candidatul va fi implicat în *a povesti* varianta sa pentru soluționarea situației.

Comparativ cu interviul situațional cu răspunsuri deschise, interviul situațional cu variante multiple prestabilite prezintă următoarele avantaje și dezavantaje :

Avantaje :

- tuturor candidaților li se prezintă un anumit număr de variante de răspuns dintre care pot alege doar una singură, spre deosebire de întrebările situaționale cu răspunsuri deschise, unde fiecare candidat este liber să-și enunțe propriul răspuns (punct de vedere) ;
- au o valoare predictivă foarte mare, deoarece sunt construite pornind de la competențele, sarcinile, acțiunile și activitățile fișei de post corespunzătoare postului scos la concurs ;
- deoarece întrebările sunt bazate exclusiv pe situații la locul de muncă, răspunsurile vor fi apropiate de modul de abordare a întrebărilor, sarcinilor, activităților și acțiunilor la locul de muncă.

Dezavantaje :

- deoarece sunt situații ipotetice, acest tip de interviu poate să evidențieze mai mult capacitățile cognitive ale candidaților (raționament, gândire), și nu comportamentul manifestat ;
- candidații pot da răspunsuri dezirabile ;
- necesită costuri ridicate din cauza timpului și a materialelor necesare pentru conceperea, derularea și evaluarea lor.

6. Interviu biografic se prezintă sub forma unei explorări semistructurate și cronologice a experiențelor din trecutul candidatului.

Abordând acest tip de interviu, interviuatorii pornesc de la premisa conform căreia comportamentul anterior are valoare predictivă asupra comportamentelor viitoare.

Obiectivele interviului biografic sunt concentrate pe aspecte și particularități ale experiențelor din trecutul candidatului care țin, pe de o parte, de situațiile de la fostele locuri de muncă, iar pe de altă parte, de aspecte exterioare locului de muncă : strategii de educație (grădiniță, clase primare, doctorat, postdoctorat, cursuri de formare continuă), relațiile cu familia, prietenii și colegii. Datorită faptului că face apel la informații detaliate despre aspecte, experiențe și particularități ale vieții candidaților, acest tip de interviu este potrivit candidaților care vin din exteriorul organizației, pentru a fi cunoscuți mai bine.

a) Obiectivele orientate pe aspecte și particularități exterioare locului de muncă

Aceste obiective privesc viața particulară a individului până în momentul desfășurării interviului. Aceste date pot fi analizate și se verifică concordanța cu datele ce reies din documentele depuse la dosarul de angajare : CV, scrisoare de intenție, scrisoare de recomandare și formular de angajare. În urma analizei atente și a comparării datelor înscrise în documentele candidatului, se poate constata apariția unor spații lipsă între etapele de formare sau între perioadele de lucru la locurile de muncă anterioare, precum și apariția unor afirmații incerte sau ambiguu formulate. Interviu biografic va completa cu întrebări construite din timp de către interviuatori atât aceste lipsuri sau incertitudini, cât și alte situații și experiențe prin care a trecut candidatul.

Întrebările din structura interviului pot fi: cu răspunsuri deschise sau cu răspunsuri standardizate, întrebări situaționale, întrebări comportamentale, întrebări ce vizează aspecte legate de familie etc.

În continuare vom aborda principalele tipuri de întrebări clasificate în funcție de obiective, precum (Atkinson, 2006): etapele/strategiile de educație, factorii sociali (mediul social), nașterea și familia, contextul cultural (religie, tradiții), viața afectivă (emoții, iubiri, pasiuni), evenimente istorice și științifice, temele majore ale vieții, viziune asupra viitorului.

Întrebări privind nașterea și familia

Atât genele, mediul, cât și educația reprezintă factori care influențează dezvoltarea copilului, a adolescentului care va deveni adultul de mai târziu. Având în vedere aspectele traumatizante din copilărie sau adolescență, aspectele fericite și multe altele care pot influența comportamentul de la locul de muncă, precum și efectuarea sarcinilor, acțiunilor și activităților, pot fi enunțate întrebări cu răspuns deschis, dar și cu răspunsuri standardizate (întrebări comportamentale).

Exemple de întrebări privind nașterea și familia:

- 1) Vi s-a povestit vreodată despre un eveniment ieșit din comun care a avut loc la nașterea dumneavoastră? Detaliați-l!
- 2) Vă amintiți informații din primii 2-3 ani de viață?
- 3) Cum vă puteți descrie bunicii?
- 4) Cum vă puteți descrie părinții?
- 5) Față de cine vă simțiți mai apropiat(ă): de mamă sau de bunici?
- 6) Descrieți-mi câteva aspecte pozitive despre tată, mamă, bunici.
- 7) Descrieți-mi câteva aspecte negative despre tată, mamă, bunici.
- 8) Care ar fi influențele lor pozitive asupra creșterii dumneavoastră?

Întrebări privind contextul cultural

Al doilea factor, educația, influențează dezvoltarea încă din copilăria mică (Crețu, 2006). Astfel, pentru multe familii, credințele, obiceiurile și valorile culturale reprezintă nucleul central al existenței lor. Cultura poate fi sursa unor dezvoltări, relatări de evenimente foarte detaliate și esențiale pentru intervieutori.

Exemplul 20 oferă tipuri de întrebări cu privire la contextul cultural al candidaților înscrși pe locul scos la concurs.

Exemplul 20

- 1) Cum vedeți acum casa părintească? Descrieți-o!
- 2) Cu ce sărbători, ritualuri și tradiții ați fost învățat încă din copilărie?
- 3) Ce valori culturale v-au fost transmise? Cine s-a ocupat de dumneavoastră în acest sens?
- 4) Cum puteți descrie zona geografică în care v-ați născut?
- 5) Ce obiceiuri culinare v-au fost transmise?

Aceste întrebări au rolul de a evidenția acele aspecte și particularități din viața candidatului care i-ar putea îngrădi, la diferite nivele, activitățile la locul de muncă, programul de lucru, relațiile cu colegii și multe altele, dar și aspecte esențiale asupra organizațiilor, cultelor etc. din care face parte.

Întrebări privind viața socială (factori sociali)

Aceste întrebări evidențiază relațiile sociale ale candidatului cu colegii de gimnaziu și de facultate ; relațiile cu vecinii ; relațiile și interacțiunile în diferite situații. Astfel că experiența dobândită în urma interacțiunilor cu factorii sociali se poate concretiza și își poate pune amprenta decisivă asupra comportamentului la locul de muncă.

Acest lucru denotă faptul că efectele interacțiunilor cu societatea în care omul se dezvoltă și trăiește se pot manifesta în comportamente deviante, contraproductive și izolate privind noul loc de muncă.

În exemplul 21 vă prezentăm întrebări ce vizează percepția factorilor sociali și efectele interacțiunii cu aceștia.

Exemplul 21

- 1) Cum ne puteți descrie copilăria dumneavoastră prin prisma relațiilor cu familia ?
- 2) Ce aspecte negative privind restricțiile impuse în copilărie ne puteți relata ?
- 3) Ce aspecte negative privind restricțiile din adolescență ne puteți relata ?
- 4) Simțiți că ați petrecut suficient timp în copilărie/adolescență cu părinții ?
- 5) Cum puteți descrie prietenii din adolescență ? Descrieți-ne cei mai buni prieteni prin prisma relațiilor cu dumneavoastră.
- 6) Ați simțit tensiuni în perioada adolescenței ? De unde proveneau acestea ?
- 7) Care a fost materia dumneavoastră preferată în liceu/facultate ?
- 8) Care a fost profesorul dumneavoastră favorit în liceu/facultate ?
- 9) Ce cluburi/grupuri sau organizații ați frecventat în liceu/facultate ?
- 10) Cum puteți descrie cea mai fericită zi din timpul facultății ?
- 11) Cum puteți descrie cea mai nefericită zi din timpul facultății ?
- 12) Care a fost cel mai semnificativ eveniment de până acum ?

Întrebări privind stagiile de educație absolvite

Educația din familie este completată cu cea primită în unitățile de învățământ. Aceste stagii de formare absolvite vor da candidatului posibilitatea să ocupe anumite posturi de muncă în conformitate cu nivelul de educație menționat în fișa postului. Pe lângă aceste aspecte, în urma realizării interviului biografic pot fi evidențiate particularități latente privind stagiile educaționale ale candidaților.

Exemplul 22 vă oferă tipuri de întrebări cu privire la educație care pot fi introduse în interviul biografic.

Exemplul 22

- 1) Cum puteți descrie anii de liceu ?
- 2) Care a fost profesorul dumneavoastră preferat în liceu ?
- 3) Care a fost materia dumneavoastră preferată în liceu ?
- 4) Care a fost profesorul dumneavoastră preferat în liceu ? Cum v-a influențat cariera ?
- 5) Descrieți pe scurt amintirile dumneavoastră cele mai plăcute din facultate.
- 6) Care sunt realizările din timpul facultății de care sunteți mândru ?
- 7) Care a fost cea mai importantă zi din practica efectuată în facultate ?
- 8) Detaliați-ne cele mai atractive ore de laborator din facultate ? Care era motivul ?

Întrebări privind starea emoțional-afectivă a candidatului (din trecut)

Memoria afectivă este cea mai puternică și joacă cel mai important rol în memorarea de informații, evenimente și situații din viață. Evenimentele prin care a trecut copilul sau adolescentul, dacă sunt puternic marcante emoțional, vor fi memorate și-și vor pune mulți ani amprenta asupra vieții adultului, dar și a implicării în acțiuni, sarcini și activități la locul de muncă.

Exemplul 23. Întrebări care vizează viața emoțional-afectivă a candidatului

- 1) Cum ne puteți descrie sentimentele față de colegii dumneavoastră cei mai apropiați din facultate?
- 2) Vă mai întâlniți cu foștii colegi de liceu?
- 3) Explicați-ne cum ați văzut relațiile cu colegii din facultate (cu cei mai apropiați)?
- 4) La facultate, în timpul sesiunii, obișnuiați să lucrați în grup de studiu?
- 5) Detaliați-mi momentul din timpul sesiunii de examene care v-a marcat cel mai mult în legătură cu un prieten foarte apropiat.
- 6) Cum puteți explica intimitatea dumneavoastră de cuplu?
- 7) Ce rol joacă familia în viața dumneavoastră?
- 8) Ce ne puteți spune despre căsnicia dumneavoastră?

Întrebări care vizează evenimente istorice la care a participat candidatul

De-a lungul timpului au avut loc periodic anumite evenimente istorice care au lăsat o puternică amprentă asupra multor persoane. Un exemplu îl poate constitui revoluția din 1989, când adolescenții aflați în plină dezvoltare afectiv-emoțională au asistat la lupte de stradă, cadavre, oameni suferinzi, armată și foarte multă groază și durere, exprimate până și pe postul de televiziune. În continuarea acestor evenimente au fost: războiul din Iugoslavia, bombardarea „turnurilor gemene” din 11.09.2001 și multe alte evenimente istorice.

Obiectivul principal urmărit de întrebările privind evenimentele petrecute este de a evidenția în ce măsură acestea și-au pus amprenta asupra vieții candidaților și în ce măsură i-au influențat, atât pozitiv, cât și negativ.

Exemplul 24 (adaptare după Atkinson, 2006)

- 1) Descrieți-mi cel mai important eveniment istoric din viața dumneavoastră? Cum credeți că v-a influențat?
- 2) Explicați-mi care credeți că este cel mai important lucru pe care l-ați dăruit familiei?
- 3) Descrieți-mi care este cel mai important lucru care v-a fost dăruit? Cum îl percepeți?
- 4) Descrieți-mi cel mai important lucru pe care l-ați dăruit prietenilor?
- 5) Povestiți-mi ce cântec sau legendă vă amintește de locurile unde ați copilărit?
- 6) Cum credeți că veți putea contribui cu munca prestată voluntar la viața comunității dumneavoastră?

Întrebări despre viziunea asupra viitorului

Reprezentarea mentală asupra axei timpului (trecut, prezent și viitor), precum și a locurilor, faptelor, întâmplărilor și anilor pe axa timpului denotă spiritul pragmatic realist și managerial al persoanei respective. O persoană care nu are trecut sau care nu are viitor este o persoană atemporală. Pentru ca o persoană să poată fi angrenată în activități, sarcini și acțiuni la locul de muncă, aceasta trebuie să perceapă timpul corect, timpul cronologic.

Prin proiecția idealurilor, așteptărilor și realizărilor, viitorul dă de fapt omului energie de luptă și muncă, precum și speranță. De aceea întrebările care vizează aspecte ale proiecției în viitor pe un interval temporal mediu (2-7 ani) sau lung (10-15 ani) sunt de maximă importanță pentru interviuatori, deoarece pot face diferența între acele persoane/candidați care vor să lucreze la noul loc de muncă o perioadă mai mare de timp sau chiar până la pensionare și acei candidați care nu și-au găsit „chemarea” și schimbă locurile de muncă lunar sau semestrial.

Exemplul 25. Întrebări cu privire la viitor

- 1) Cum vedeți speranțele dumneavoastră la locul de muncă?
- 2) Descrieți-mi ce ați dori să realizați în viitor, astfel încât să simțiți că aveți o viață împlinită.
- 3) Cum vedeți situația dumneavoastră familială în următorii 15 ani?
- 4) Descrieți-mi o experiență pe care v-ați dori-o înainte de a muri.
- 5) Ce credeți că ați putea face pentru a lăsa ceva generației care urmează?
- 6) Descrieți-ne cum credeți că ar putea fi împlinită viața dumneavoastră.

b) Obiective și particularități orientate pe aspecte privind locul de muncă (biografie)

În România, conform Codului Muncii, un individ poate să muncească legal odată cu împlinirea vârstei de 16 ani. Astfel, tinerii care doresc să aibă propriul câștig vor începe să lucreze și să-și adauge în CV perioadele de lucru la diferite organizații, voluntariate și implicări în alte activități în ordine cronologică. Cunoscând acest aspect, interviuatorii vor încerca să verifice în amănunt continuitatea perioadelor de lucru și diferitele locuri de muncă, precum și scrisorile de recomandare, scrisorile de motivație și formularele de angajare. Întrebările biografice (Atkinson, 2006) privind aspecte și particularități de la locurile de muncă anterioare vor fi relevante alături de aspecte ale vieții din afara locului de muncă, deoarece anumite comportamente, întâmplări, soluționări de situații pot avea valoare predictivă mare privind performanțele la noul loc de muncă.

Exemplul 26. Întrebări privind date biografice de la fosturile locuri de muncă, formări profesionale și voluntariate

- 1) Cum ne puteți descrie voluntariatele la care ați participat? Ce rol ați jucat?
- 2) Ce învățăminte ați putut trage în urma accidentului de la locul de muncă anterior?
- 3) Cum puteți explica faptul că în trei ani ați schimbat 13 locuri de muncă?
- 4) Explicați-ne ce vă face să părăsiți locul de muncă după 10 ani de la angajare?
- 5) Explicați-ne cum ați putut să lucrați cu program complet la locul de muncă și să absolviți o facultate și un masterat, ambele la cursuri de zi?
- 6) Explicați-ne ce este de maximă importanță în profesia dumneavoastră?
- 7) Spuneți-ne două motive pentru care vreți să profesati în domeniul acesta.
- 8) Ce este cel mai greu de făcut în profesia dumneavoastră?
- 9) Ce ați făcut în cele 6 luni care lipsesc din CV-ul dumneavoastră?
- 10) Explicați-ne de ce în CV este menționat că ați lucrat în trei organizații până acum și în formularul de angajare e trecută doar o singură organizație?
- 11) Explicați-ne de ce ați ascuns că ați demisionat din motive de hărțuire intelectuală?
- 12) Detaliați-ne de ce ați ascuns că ați crescut doi copii și ați stat în concediu postnatal timp de 2 ani, perioadă în care ați primit bani pentru acest concediu?

7. Interviu bazat pe competențe. Competențele sunt delimitate în particular pentru fiecare fișă de post în urma realizării analizei muncii. Astfel, odată cu definitivarea fișelor de post, interviuatorii vor analiza și extrage din acestea competențele necesare fiecărui post scos la concurs. Pe baza acestor competențe se urmărește evaluarea standardizată a aptitudinilor deținute de candidați.

Jay (2008) enumeră câteva competențe pe care un interviuator le poate explora:

- lucrul în echipă;
- capacitatea de planificare;

- capacitatea de abordare a schimbării ;
- automotivarea ;
- abilitățile de prezentare ;
- serviciile oferite clienților ;
- soluționarea problemelor.

Același autor subliniază faptul că unele interviuri, precum cele bazate pe competențe, sunt constituite doar din întrebări ce vizează competențele postului scos la concurs, iar alte interviuri folosesc aceste tipuri de întrebări ca pe o parte componentă a cadrului de ansamblu (interviul mixt).

Utilizând informațiile prezentate la interviul comportamental și la interviul situațional, putem evidenția că acest tip de interviu bazat pe competențe poate fi la rândul lui : structurat, semistrukturat și nestructurat. Astfel, se pot construi și enunța întrebări care au grile cu răspunsuri standardizate (scorate) sau întrebări cu răspunsuri libere. Acestea pot fi :

a) *Întrebări orientate în trecut (fostul loc de muncă) sau care vizează viitorul loc de muncă (întrebări ipotetice).* Acest tip de întrebări obțin din partea candidaților răspunsuri personalizate, libere, cu multe detalii și explicații. Deoarece răspunsurile nu sunt standardizate, există posibilitatea ca interviewerii să se implice subiectiv în evaluarea candidaților.

Exemplul 27. Întrebări bazate pe competențe, cu răspunsuri libere din trecut (fostul loc de muncă) pentru postul de agent de vânzări produse cosmetice

- 1) Descrieți-ne un eveniment care v-a apropiat mai mult de lucrul în echipă. Ce rol ați jucat ?
- 2) În cadrul unei echipe de teren, la promovarea de produse cosmetice, ați simțit vreodată nevoia să vă impuneți față de clienți, eclipsând imaginea colegilor de echipă ?

Întrebările privind competențele urmăresc să identifice felul în care candidatul și-a realizat sarcinile, activitățile, acțiunile, responsabilitățile la locurile de muncă anterioare, ce cursuri și stagii de formare profesională a absolvit și cu ce calificative, astfel încât să se poată realiza o predicție privind modul cum va lucra pe postul de muncă pentru care s-a prezentat la concurs. Pentru a nu pune candidații în situații care îi pot discrimina și dezavantaja, aceste competențe vor fi prezentate încă din anunțul de recrutare, cu două obiective : 1) competențele solicitate să poată deosebi exact cele categorii de candidați ; 2) pe baza competențelor expuse în anunț, să se realizeze evaluarea și selecția candidaților optimi, astfel încât aceștia să obțină performanțe ridicate la locul de muncă pentru care candidează. O organizație bazată pe seriozitate, transparență și interes în a căuta angajații corespunzători posturilor scoase la concurs va semnală exact acele aptitudini, competențe și responsabilități de care candidații au nevoie în a-și exercita activitatea la locul de muncă. Astfel, pornind de la premisa că acei candidați care s-au prezentat la interviu dețin competențele stipulate în anunțul de recrutare și parcurgând cu atenție documentele depuse în dosarul de concurs, interviewerii vor construi atât întrebări cu răspunsuri standardizate (grila scorată de apreciere a răspunsului), cât și întrebări cu răspunsuri libere (fără grilă de scorare).

b) *Întrebări ce vizează gestionarea bazelor de date în format electronic.* Aceste tipuri de întrebări vor fi construite astfel încât să vizeze aspectele și particularitățile lucrului cu baze de date – procesări, arhivări, stocări, categorizări etc.

Exemple de întrebări cu răspunsuri standardizate privind această competență specifică postului de consilier clienți front-office, firmă de turism și încheiere contracte de muncă cu organizații din alte țări.

Exemplul 28. Competențe bazate pe organizarea și managementul bazelor de date

1. Cum ați reușit să operați cu bazele de date la locul de muncă din organizația anterioară ?	
5 p	• Răspunsuri cu multe amănunte, detalii și exemplu de operare cu baza de date. • Precizia cu care expune toate etapele lucrului cu baze de date.
3 p	• Răspunsuri fără detalii. Menționează că lucrează doar ce i se cere, fără a se implica prea mult în organizări de baze de date. • Lucrează doar până în momentul împlinirii sarcinii. Nu mai ține legătura pe mail cu clienții.
1 p	• Nu se implică. Cere ajutorul colegilor și nu dă prea multe explicații clienților.
2. Cum ați soluționat plângerea celui mai cusurgiu client pe care ați uitat să-l înștiințați de anumite date scadente ale contractului ? Descrieți cu amănunte.	
5 p	• Descrie detaliat, pe etape, toate deciziile luate și cum s-au finalizat fructuos de ambele părți. • Explică faptul că a înștiințat autoritățile superioare și că a soluționat cu acordul lor acel conflict.
3 p	• Descrie cu amănunte și detaliat etapele, dar menționează că a lăsat alți colegi să soluționeze cazul, deoarece era foarte ocupat cu alți clienți.
1 p	• Dezinteres în soluționarea conflictelor cu clienții. Este interesat doar să realizeze o bună gestionare a intrărilor și contractelor pe care le încheie, restul acțiunilor privind urmărirea dosarelor și fidelizarea clienților putând fi realizate de alți colegi din echipa de lucru.
3. Menționați ce vă displace cel mai mult în relațiile cu clienții. Descrieți pe baza unei situații prin care ați trecut.	
5 p	• Descrie amplu, cu particularități, că a rezolvat toate plângerile clienților și că nu personalizează relațiile cu clienții. Clienții sunt tratați așa cum se cuvine, fără a include în relațiile cu ei păreri sau abordări personale. • Dă dovadă de interes în gestionarea corectă a bazelor de date și a lucrului cu clienții, chiar și după ce s-a încheiat perioada de contractare. • Menține periodic legătura cu clienții, folosind mailul strict în interes de serviciu.
3 p	• Nu are păreri personale despre clienți. Nu critică clienții, îi tratează și îi consiliază pe toți la fel. Gestionează bazele de date cu corectitudine, dar nu mai menține legătura cu clienții după finalizarea contractelor.
1 p	• Are păreri personale despre clienți. În funcție de modul cum se comportă față de el, candidatul le rezolvă obiecțiile și problemele. • Îi consiliază profesional. • Nu menține legătura după încheierea contractului.

Întrebările din interviu bazat pe competențe pot fi și cu răspunsuri deschise, fără ca interviuatul să aibă posibilitatea de a scora folosind grila cu răspunsuri standardizate. În această situație, interviuatorul va avea posibilitatea să aprecieze subiectiv răspunsurile date, acordând un anumit punctaj în funcție de reperele sale sau așa cum a fost învățat la cursurile de formare profesională continuă pe termen lung organizate periodic.

Exemple :

- Ce vă atrage cel mai mult în relația cu clienții ? Exemplificați.
- Descrieți cum ați soluționat o situație în care ați fost criticat de către un client și vi s-a făcut o declarație de obiecții din partea acestuia.
- Descrieți o situație în care v-ați purtat exemplar față de un client. Dați un exemplu și tratați-l pe etapele abordate.
- Relatați și descrieți un episod în care unul dintre clienții dumneavoastră a adresat o plângere superiorului dumneavoastră cum că nu v-ați ocupat de consilierea lui, motiv pentru care, la locul de muncă din țara în care s-a dus, s-a confruntat cu probleme ce puteau fi evitate.

2.3. Formele interviului

În funcție de locație și modul de interacțiune dintre interviuatori și interviuat, interviul poate desfășura :

- 1) în organizația angajatoare ;
- 2) într-un centru de evaluare și selecție de personal ;
- 3) la telefon ;
- 4) sub formă de videointerviu ;
- 5) în scris ;
- 6) sub forma unui interviu de tip panel.

1. *Interviul realizat în organizația angajatoare, de tipul „față în față“*

Acest tip de interviu necesită costuri ridicate din partea organizației atât cu selecția, evaluarea și formarea continuă a echipei de interviuatori, dar și cu recrutarea și selecția candidaților, precum și cu realizarea interviului de selecție. Însă avantajele avute în vedere față de celelalte tipuri de interviuri (la centrul de evaluare, la telefon, videointerviu și interviu realizat în scris) sunt majore și merită chiar și în situația unor costuri destul de ridicate :

- contactul vizual între candidați și interviuatori ;
- transmiterea informației atât la nivel verbal, cât și nonverbal ;
- realizarea unor instrumente ori a metacomunicării (la nivele superioare) ;
- posibilitatea de a înregistra interviul cu acordul părților și de a realiza analiza și decodarea pe imagine a diferitelor aspecte și particularități relevante care au scăpat atenției interviuatorilor în timpul interviului ;
- posibilitatea interviuatorilor de a analiza în direct anumite mesaje transmise care prin intermediul videointerviuului sau a interviului telefonic sau în scris se pot pierde : ritmul respirator, transpirația, mișcarea picioarelor, mișcarea mâinilor etc.

Având în vedere comunicarea verbală, interviuatorii pot analiza atât aspecte și particularități vocale (volumul, intensitatea și timbrul vocal), dar și folosirea unor cuvinte repetitive, interjecții, onomatopee, goluri, ezitări etc.

Din punctul de vedere al comunicării nonverbale, sunt facilitate mesaje privind mimica, pantomima și vestimentația. Astfel, analizând vestimentația și accesorii (machiajul, coafura, parfumul, brățări, inele, cercei), pot ieși la iveală detalii cromatice care se camuflează la videointerviu, interviul telefonic sau la cel în scris.

Analizând detaliat mimica și pantomima, interviuatorii au posibilitatea să folosească fișa de observație pentru a întocmi un profil psihologic cât mai complex, cu valoare predictivă ridicată pentru înregistrarea comportamentului la locul de muncă.

Pornind de la premisa că în timpul dialogului mișcările ochilor, pleoapelor și sprâncnelor, precum și unele ticuri faciale pot oferi mesaje nonverbale de maximă importanță, interviuatorii se pot folosi de aceste semnale închegând și finisând tabloul complet al portretului psihologic al candidatului pentru postul scos la concurs.



Imaginea 2.1. Interviu în incinta organizației angajatoare

2. *Interviul realizat într-un centru de evaluare, de tipul „față în față”*

Acest tip de interviu se aseamănă în foarte mare măsură cu interviul realizat de organizația angajatoare prin faptul că se stabilește între candidați și interviuatori un contact direct atât vizual (față în față), cât și verbal. Și în cazul acestui tip de interviu, probabilitatea de a realiza profiluri psihologice complete și reale este mult mai mare decât la interviurile realizate la telefon, în scris și prin videocomunicare.

Organizația angajatoare poate câștiga realizând acest gen de interviuri datorită unor costuri mult mai reduse decât dacă ar alege varianta realizării lor la sediul firmei, deoarece în această din urmă situație va trebui să angajeze o echipă de interviuatori, să investească în aceștia prin formări profesionale continue, să aranjeze și să mențină camere speciale pentru realizarea interviurilor de angajare și, nu în ultimul rând, să investească în aparate și instrumente de înregistrat. În aceste condiții, costurile de realizare a interviurilor de angajare, dar și a evaluării psihologice în centrele specializate (centre de evaluare) vor fi suportate de organizația angajatoare ca o simplă cheltuială financiară, în timp ce centrul de evaluare se va ocupa de partea cea mai dificilă: organizarea recrutării, selecția dosarelor de concurs și analiza lor, interviul și evaluarea psihologică.



Imaginea 2.2. Instantaneu dintr-un centru de evaluare ipotetic (stadiu experimental)

3. *Interviul la telefon*

Acest tip de interviu se realizează conform schemei ce reprezintă dialogul dintre un emițător și un receptor, limitat însă la nivel auditiv. Interviuatorul va realiza un scenariu cu

întrebări pe care le va aplica intervievaților în particular la telefon, urmând ca dialogul să fie înregistrat cu acordul părților și analizat în vederea realizării profilurilor psihologice ale candidaților care doresc postul scos la concurs. Un dezavantaj major al acestui tip de interviu constă în faptul că dialogul respectiv se reduce doar la un schimb informațional verbal, iar mesajele nonverbale practic sunt absente. Unele mesaje nonverbale pot fi deduse din volumul sau intonația vocii și debitul verbal. Acest lucru limitează într-o mare măsură informația colectată despre candidați. Avantajul acestui tip de interviu constă însă în reducerea costurilor legate de organizarea interviului la sediul firmei angajatoare și a costului legat de transportul candidaților. Mai mult decât atât, persoana interviuată poate avea răspunsurile pregătite pe o foaie de hârtie sau poate fi însoțită de un prieten (coleg) care o poate ajuta, oferindu-i răspunsurile necesare.

4. Videointerviul

Acest tip de interviu este superior celui prin telefon deoarece, pe lângă comunicarea orală a informației, are loc și un schimb informațional nonverbal. Important la acest tip de interviu este să se folosească un set de instrumente profesionale (cameră web cu rezoluție mare, ecrane LCD sau plasmă mare), care să poată scoate în evidență cele mai mici detalii ale imaginilor transmise. Videointerviurile au avantajul ambelor părți (interviewator și interviuat). Utilizând metode și tehnici de decodare a limbajului nonverbal transmis de către interviuat, interviewatorul poate realiza un profil psihologic mai amplu față de interviul la telefon. Avantajul privind costul interviului este și aici prezent, deoarece atât costul cu deplasarea candidaților (din alte țări sau regiuni ale aceleiași țări), cât și costul cu organizarea scenariilor de interviu la nivelul firmei angajatoare (când sunt mulți candidați înscriși pe posturile scoase la concurs) vor fi mai reduse, astfel încât persoanele selectate în urma analizei dosarelor și a interviurilor vor trece direct la stadiul testării psihologice (evaluări psihologice aptitudinale).

Dialogul din timpul videointerviului este mediat de aspecte și particularități informaționale ale limbajului nonverbal :

a) *mimica* (expresii ale emoțiilor trăite și exprimate). Astfel, unii candidați pot adopta o mimică tristă cu fațesul lăsat, alții pot adopta o mimică veselă, plină de entuziasm, alții pot crea o mimică facială inexpressivă perfectă ; ochii, de asemenea componentă a mimicii, pot exprima trăiri emoționale profunde, dar și ceea ce dorește interviuatul să transmită ;

b) *pantomima* (postura corpului, mișcările membrelor) ;

c) *vestimentația și accesoriile* (costumul, ținuta *casual*, brățările, inelele, cerceii, lanțurile, coafura și tipul de machiaj) pot reprezenta de multe ori aspecte și particularități relevante despre candidatul interviuat.

5. Interviul realizat în scris

Acest tip de interviu se rezumă la realizarea unui dialog bazat pe transfer informațional de cuvinte. Acesta poate fi rezumat la stilul în scris pe internet. Un inconvenient major constă în faptul că interviewatorii nu se pot folosi de aspectul nonverbal al comunicării (mimică, pantomimă, tonalitate și volum verbal). Singurele elemente care țin într-o oarecare măsură de aspectul nonverbal este cel al repetițiilor obsesive de idei și cuvinte, pauzele și momentele de ezitare în a răspunde la întrebări. Faptul că intervievații nu pot fi vizualizați ca aspect fizic va trebui să orienteze interviewatorii sau organizația angajatoare să solicite la dosarul de candidatură mai multe informații privind aspectul fizic al candidaților (poze pe hârtie sau în format digital), o caracterizare a indicilor fizici (kilograme, înălțime etc.). Și acest tip de interviu, la fel ca și cel prin telefon, îi privează pe interviewatori de obținerea informațiilor în vederea construirii profilului psihologic al candidatului în vederea corelării cu cerințele postului scos la concurs, dar va fi mult mai avantajos din punctul de vedere al costurilor de organizare și realizare, comparativ cu interviul de selecție realizat la sediul firmei angajatoare sau într-un centru de evaluare.

6. *Interviul de tip panel*

Acest tip de interviu poartă această denumire deoarece la realizarea lui participă un grup de 2 sau 3 intervievari, și nu unul singur. Astfel, interviurile menționate anterior, precum interviul situațional, interviul comportamental, interviul structurat, interviul liber, pot să fie de tip panel sau cu un singur interviu.

Avantajele acestui tip de interviu :

- la interviu participă 2-3 intervievari care imprimă un caracter obiectiv evaluării întrebărilor ;
- se poate calcula coeficientul de corelație interevaluator, pentru a dovedi obiectivitatea evaluării răspunsurilor ;
- numărul mai mare de intervievari reduce posibilitatea unei implicări subiective și, de multe ori, evită situația de a teroriza, hărțui sau speria interviuatul ;
- întrebările sunt discutate în cadrul grupului celor 2-3 intervievari, decizându-se introducerea lor în grila de interviu.

Jay (2008) clasifică întrebările în funcție de gradul de dificultate în acordarea răspunsurilor de către candidați :

- întrebări uzuale ;
- întrebări dificile : personale, despre carieră ; despre slujbă ; referitoare la critică și autocritică ; despre salariu și întrebări neașteptate.

CAPITOLUL 3

SCENARIUL INTERVIULUI.

COMUNICAREA, ACTORII ȘI ROLUL LOR ÎN EFICACITATEA ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI

3.1. Comunicarea : definiție, funcție și forme

Comunicarea reprezintă procesul prin care are loc un schimb informațional între un emițător și un receptor (actorii scenariului comunicării). La nivelul unei organizații au loc schimburi de informații între angajatorii acesteia, atât pe verticală, cât și pe orizontală (între angajații situați pe același nivel ierarhic).

Clasica schemă a comunicării (figura 3.1) poate fi adaptată la diferite situații și contexte în interiorul organizației :

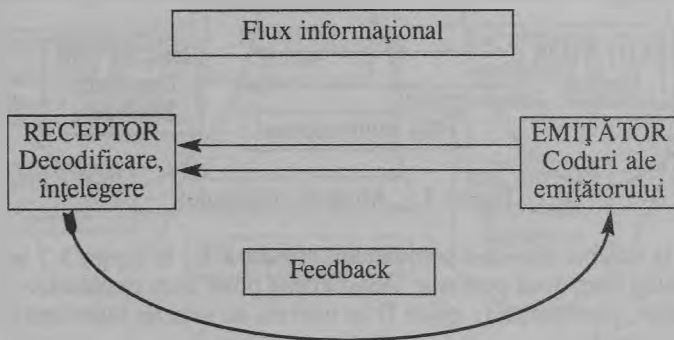


Figura 3.1. Comunicarea între un emițător și un receptor

Conform acestei scheme clasice, emițătorul codifică mesajul în cuvinte, fraze și limbaj verbal, îl transmite receptorului, care la rândul lui decodifică semnalele primite și poate oferi feedback emițătorului. Urmărind figura 3.1, comunicarea se definește ca fiind *procesul de codare și transmitere a informației, sub forma unui mesaj, de la un emițător la un receptor prin intermediul canalului de comunicare.*

Acest lucru presupune că atât receptorul, cât și emițătorul trebuie să beneficieze de o sferă comună a registrului comunicării.

Acordând o atenție sporită comunicării, Golu (2005) și Aniței (2010) văd în comunicare un proces de transmitere a informațiilor guvernat de trei niveluri ale regulilor semiotice :

- nivelul sintactic (proprietățile formale ale semnelor și simbolurilor) ;
- nivelul pragmatic (relațiile dintre semne, expresii și utilizatorii săi) ;
- nivelul semantic (studiul relațiilor dintre semne, simboluri).

Astfel, conform figurii 3.1, în procesul comunicării sunt implicate următoarele componente de bază : un emițător (intervievatul sau intervievatorul, pe rând fiecare) ; un receptor (intervievatul sau intervievatorul) ; un cod prin care emițătorul transformă (codifică) mesajele pe care dorește să le transmită, un canal de comunicare, un mesaj ce reprezintă realizarea unității dintre un conținut de informație și forma sa și conexiunea de feedback prin care emițătorul este informat de primirea și înțelegerea unei noi informații și asupra încheierii comunicării.

În schema din figura 3.1 se evidențiază faptul că mesajului în anumite contexte, cum ar fi, de exemplu, comunicarea între actorii procesului de comunicare, fluxul informațional poate fi bidirecțional, având formă de dialog (figura 3.2).

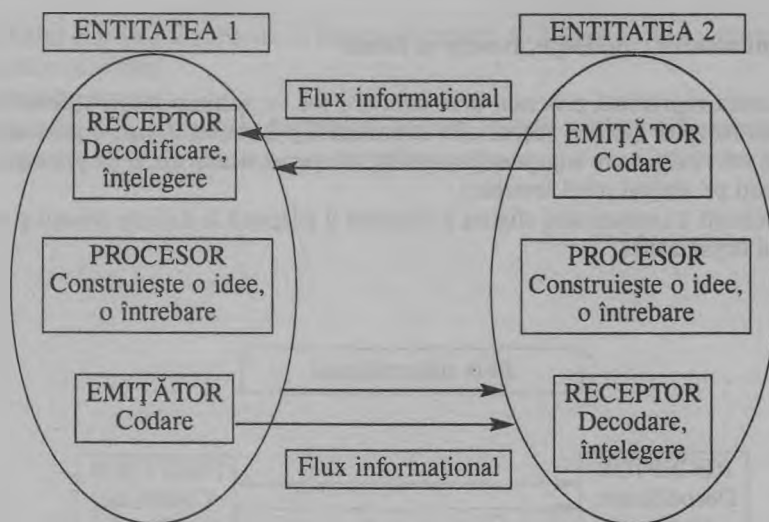


Figura 3.2. Modelul dialogului

Pornind de la schema clasică a comunicării (figura 3.1), în figura 3.2 se poate analiza schema unui dialog între două persoane. Acest dialog poate avea ca obiectiv : dezbateră pe anumite teme, idei, problematici ; poate fi un interviu de selecție între intervievator și candidat, un dialog vizual.

Obiectivele realizării comunicării pot fi diferite, după cum urmează : achiziționarea de informații, procesarea de informații, generarea de informații și desemnarea de informații. De subliniat faptul că în timpul procesului de comunicare pot interveni perturbări de tipul filtrelor, zgomotelor sau barierelor ce pot vicia mesajul transmis. Perturbațiile pot fi de natură internă – factori fiziologici, percepatori, semantici, personali și interpersonal – și de natură externă, ce apar în mediul fizic în care se desfășoară comunicarea (poluare fonică puternică sau întreruperi succesive ale procesului de comunicare).

În afară de elementele sale componente, comunicarea se diferențiază de celelalte procese psihosociale prin particularități distincte (Aniței, 2010) :

- are rolul de a-i pune pe indivizi în contact, în mediul în care se află (la locul de muncă, acasă, cu prietenii la mall etc.) ;

- prin intermediul mesajului se urmărește realizarea unor scopuri și transmiterea unor semnificații ;
- tripla dimensiune : comunicare exteriorizată (comportamentul verbal și nonverbal observat de către interviuatori) ; metacomunicarea (ceea ce se înțelege dincolo de cerințe) și intracomunicarea (comunicarea realizată la nivelul sinelui) ;
- orice proces de comunicare se desfășoară într-un context, având loc într-un anumit spațiu psihologic, social, cultural, fizic sau temporal care se află într-o relație de strânsă interdependență ;
- caracterul dinamic, datorită faptului că orice comunicare, odată inițiată, are o anumită evoluție, se modifică, schimbând și persoanele implicate în proces ;
- caracterul ireversibil – odată transmis, mesajul nu mai poate fi oprit din drumul către destinatar ;
- conținutul manifest și latent, cel latent fiind mai important decât cel manifest.

Pornind de la schema clasică a comunicării din figura 3.1, utilizând schema din figura 3.2 adaptată scenariului interviului și personalizând cele două entități cu interviuatul și interviuatorul din schemă, putem construi modelul comunicării în scenariul interviului (contextul interviului) având doi actori : interviuatul și interviuatorul (figura 3.3) :

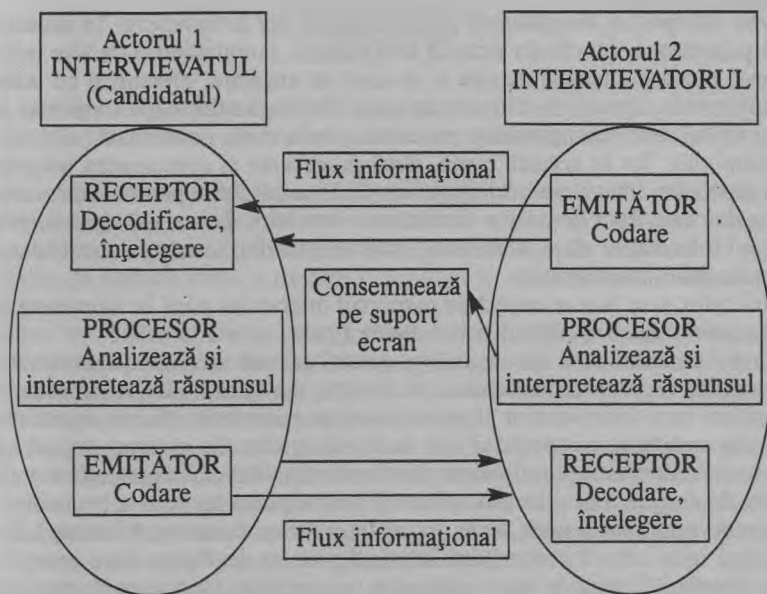


Figura 3.3. Actorii și fazele comunicării în timpul dialogului din scenariul interviului de selecție dintre cei doi actori

Modelul dialogului dezvoltat în figura 3.3 detaliază cât mai fidel fazele dialogului dintre cei doi actori, interviuatul și interviuatorul.

Entitatea 1 este reprezentată de actorul care participă la scenariul interviului ca interviuat. Acesta, în timpul interviului, va juca atât rol de receptor, procesor, cât și de emițător de mesaje.

Entitatea 2 este reprezentată de actorul care participă la scenariul interviului ca interviuator. Și acesta va juca, pe rând, rol de receptor, procesor și emițător de mesaje.

Diferența dintre interviuator și interviuat este că primul pune întrebările, iar interviuatul dă răspunsurile.

Realizarea dialogului în timpul scenariului interviului are următoarele faze (succesiune de faze) :

a) *Emiterea de mesaje (întrebări) din partea intervievatorului.* În această fază, intervievatorul începe dialogul cu interviuatul și enunță prima întrebare (întrebarea de început), o întrebare deschisă care îl incită pe interviuat la antrenarea în dialog și implicarea sa ca procesor și emițător, pe lângă rolul de receptor.

b) *Decodarea și recepționarea mesajului primit de către interviuat.* În această fază, interviuatul recepționează mesajul primit sub formă de întrebare și îl decodifică cu ajutorul cuvintelor din limba în care se realizează interviul.

c) *Procesarea conținutului mesajului transmis prin întrebări puse interviuatului.* În această fază, interviuatul are rolul de procesor, analizând, comparând și construind o logică a întrebării, dar și a răspunsului pe care trebuie să-l dea intervievatorului.

d) *Acordarea răspunsului la întrebarea intervievatorului.* În această fază, interviuatul corelează răspunsul procesat în faza a doua și transmite prin flux informațional verbal, dar și nonverbal răspunsul la întrebarea intervievatorului.

e) *Recepționarea răspunsului de către intervievator.* În această fază, intervievatorul joacă rolul receptorului care primește mesajul transmis de către interviuat sub forma răspunsului codat în cuvinte și decodează răspunsul. Pe lângă informația transmisă verbal, este transmisă și informația nonverbală.

f) *Procesarea informației recepționate prin răspunsul dat la întrebare.* În această fază, intervievatorul procesează informația primită analizând-o, comparând-o cu alte informații despre interviuat din documentele depuse în dosarul de angajare, precum și cu informațiile despre postul scos la concurs de către organizație. Pe lângă informația transmisă cu ajutorul limbajului verbal, este recepționată și procesată și informația nonverbală (vestimentație, mimică și pantomimă). Tot în această etapă, după procesarea și consumarea informațiilor recepționate și analizate, intervievatorul alege următoarea întrebare pentru interviuat.

g) *Emiterea de către intervievator a următoarei întrebări.* În această fază se reîncepe ciclul transmiterii informației către interviuat, prin intermediul întrebării construite, adaptate și enunțate de către intervievator.

Astfel, ciclul celor șase faze se repetă pe parcursul interviului până în momentul în care intervievatorul consemnează răspunsul la întrebarea finală.

Dat fiind faptul că este vorba de un dialog, actorii acestui scenariu (intervievatorul și interviuatul) codifică reprezentările mentale în cuvinte, dar și în limbaj nonverbal.

Dialogul realizat între intervievator și interviuat este considerat eficient atunci când, în urma informațiilor notate și a consultării atât a documentelor din dosarul depus, cât și a fișei postului, intervievatorul a putut realiza profilurile detaliate ale candidaților, ceea ce ușurează decizia de alegere a candidaților potriviți pentru posturile scoase la concurs.

În practica interviului, acolo unde scenariul real desfășurat comasează o echipă de intervievatori, dialogul între actorii scenariului interviului se va desfășura între interviuat și echipa de intervievatori. Echipa de intervievatori se va manifesta ca o singură entitate, alcătuită însă din persoane care sunt strâns legate prin cursurile de formare profesională continuă la care participă periodic, dar și prin coeziunea echipei de lucru ca grup stabil.

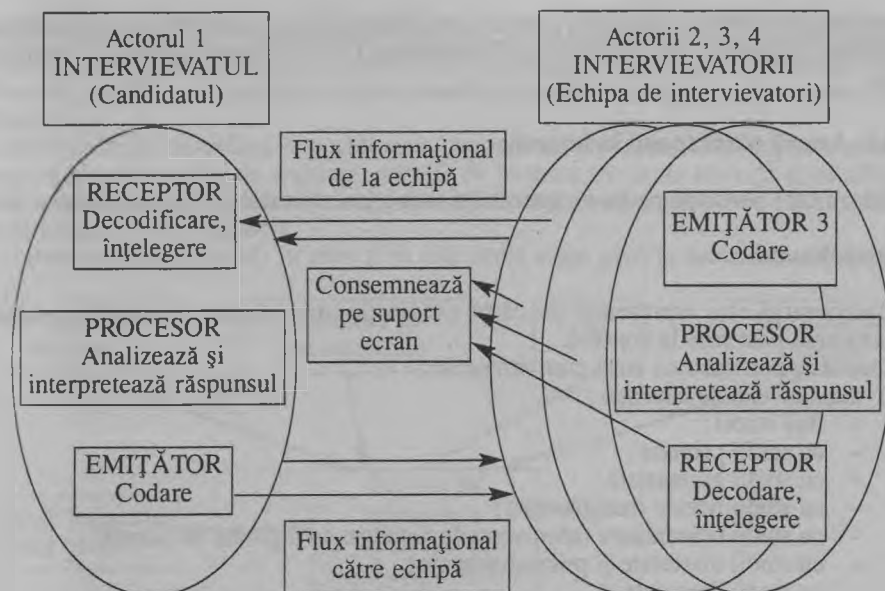


Figura 3.4. Scenariul interviului și actorii participanți : interviuatul și echipa de interviu

Dezvoltând modelul din figura 3.3, care implică doar doi actori simpli, figura 3.4 evidențiază importanța echipei de interviu în analiza și evaluarea interviului în timpul desfășurării lui. Astfel, modelul din figura 3.4 este adaptat la scenariile reale din practica interviului de selecție unde în camera interviului se află o echipă de interviu (interviul de tip panel).

Având în vedere eficiența comunicării, Johns (1998) prezintă principiile de bază ale comunicării eficiente citându-i pe Whetten, Cameron și DeVito. Acești autori au enumerat următoarele principii de bază ale comunicării eficiente :

1. Găsiți-vă timp. Comunicarea bună ia timp.
 2. Fiți înțelegători cu ceilalți. Încercați să-l acceptați pe celălalt ca pe o individualitate care are dreptul să aibă sentimente și percepții diferite de ale dumneavoastră.
 3. Nu amestecați persoana cu problema. Dacă trebuie să fiți înțelegător cu ceilalți, este și mai folositor să vă concentrați pe problemă, nu pe persoană. Accentul trebuie pus pe ce a făcut persoana și nu pe cine este ea.
 4. Spuneți ce simțiți. Mai exact, asigurați-vă că vorbele, gândurile, sentimentele și acțiunile dumneavoastră sunt congruente, adică conțin același mesaj.
 5. Ascultați activ. Comunicarea eficientă cere o foarte bună ascultare. Persoanele care sunt preocupate de sine sau care aud pur și simplu ceea ce așteaptă să audă nu sunt buni ascultători.
 6. Oferiți feedback corespunzător și la timp.
- Aceiași autori menționează ce includ tehnicile de ascultare activă :
- a) Atenție la limbajul corpului.
 - b) Parafrizarea a ceea ce spune vorbitorul.
 - c) Expunerea empatiei.
 - d) Punerea unor întrebări.
 - e) Acceptarea pauzelor.

Pornind de la principiile enunțate de DeVito, Whetten și Cameron (*apud* Johns, 1998), încerca să abordăm în continuare actorii scenariului interviului atât din perspectiva

interacțiunii/comunicării, dar și din perspectivele fazelor selecției de personal și ale procesului de formare continuă care joacă un rol fundamental în viața organizațională a interviuatorului.

3.2. Actorii participanți la interviu

Actorii care participă pe scena interviului sunt : interviuatul și interviuatorul.

Interviatul

Interviatul este reprezentat de către candidații care își depun dosarul în vederea obținerii unui post scos la concurs.

Aceștia se pot clasifica după cum urmează :

- 1) după nivelul de educație :
 - fără studii ;
 - cu studii primare ;
 - cu studii gimnaziale ;
 - cu studii liceale (bacalaureat) ;
 - cu studii universitare (absolvenți de facultate cu diplomă de licență) ;
 - cu studii masterale și postuniversitare ;
 - cu studii doctorale.
- 2) după mediul de proveniență :
 - rezidenți (cu domiciliul stabil) ;
 - nerezidenți (fără domiciliu stabil) ;
 - mediu rural ;
 - mediu urban.
- 3) după numărul de locuri de muncă schimbate (experiența la alte locuri de muncă) :
 - candidați care nu au mai lucrat și sunt la prima angajare ;
 - candidați care au lucrat pe aceeași specializare și doresc să lucreze în altă organizație ;
 - candidați care au lucrat pe alte specializări și doresc să se reprofileze ;
 - candidați care au un loc de muncă și doresc să obțină un al doilea loc de muncă ;
 - candidați care au lucrat la alte organizații, dar au încetat contractul individual de muncă din diverse motive (Codul Muncii, 2010).

Candidații la interviu pot face parte din acea forță de muncă de pe piața muncii care a încetat contractul de muncă din următoarele motive : de drept (dorință proprie), ca urmare a acordului părților la data convenită, ca urmare a voinței unilaterale a uneia dintre părți, în cazurile și condițiile limitative prevăzute de lege.

Având în vedere secțiunile capitolului V din Codul Muncii, candidații care au mai lucrat în alte organizații au obligația de a prezenta cu transparență motivul părăsirii locurilor de muncă anterioare și, de asemenea, de a completa cu rigurozitate documentele ce însoțesc CV-ul : scrisoare de recomandare și formularul de angajare specific organizației unde dorește să lucreze.

Transparența informației oferite de către candidații înscriși pentru interviul de selecție îl va ajuta pe interviuator să stabilească la finalul interviului profilul psihologic cât mai detaliat al candidaților și va putea alege pe acei candidați care corespund cerințelor posturilor scoase la concurs, dar și cu politica de personal adoptată de organizație, precum și normele și valorile organizației respective.

De asemenea, articolele 61, 62, 63 și 64 din secțiunea a 3-a, „Concediere pentru motive care țin de persoana salariată”, a capitolului V din Codul Muncii joacă un rol primordial în cunoașterea și verificarea dosarelor candidaților la interviu de către interviuatori în etapa premergătoare interviului (odată cu verificarea dosarelor cu documentele depuse de către candidați). În cazul în care candidații omit sau se eschivează de la menționarea motivului

părăsirii locului de muncă anterior, intervievatorul nu va trebui să minimizeze acest aspect, ci va trebui să-l investigheze atent și detaliat în timpul interviului. Aceste probleme trebuie analizate în prealabil, iar pe baza lor se vor construi întrebări pentru grila de interviu a intervievatorilor.

Intervievatorii (candidații la postul scos la concurs) vor trebui să-și expună, conform actelor incluse în dosarul de angajare, stagiile de formare efectuate anterior și au obligativitatea de a completa formularul de angajare specific organizației respective cu transparență și corectitudine (vezi Anexa 3).

Candidatul (intervievatul) va trece prin mai multe etape până la decizia de angajare.

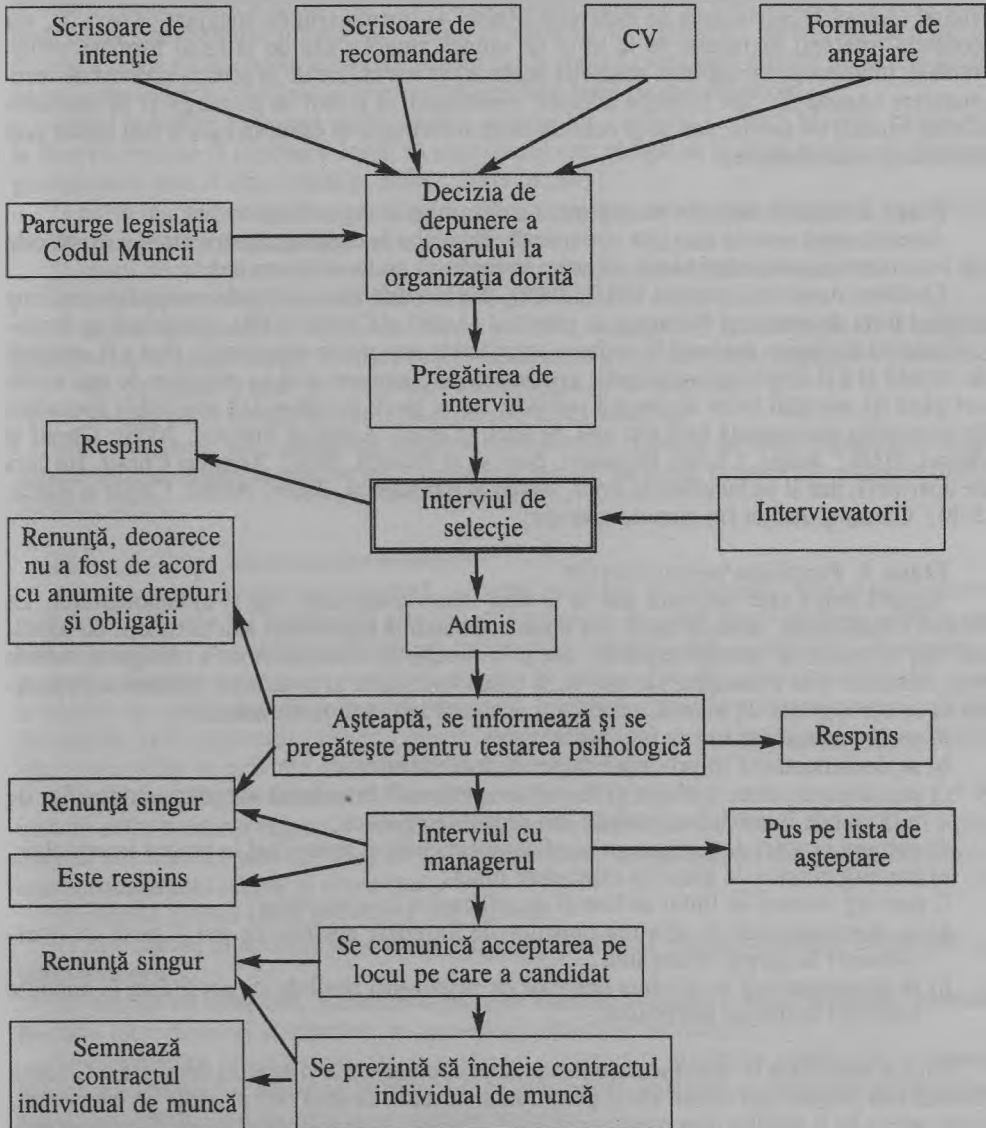


Figura 3.5. Schema parcurgerii fazelor procesului de selecție de către candidați (intervievați)

Așa cum se observă în figura 3.5, candidatul poate să urmeze integral fazele prezentate, de la completarea documentelor pentru dosarul de angajare până la încheierea contractului individual de muncă, sau parțial, sărind peste anumite etape sau ieșind din circuit, fiind respins.

În continuare detaliem etapele procesului de selecție având în vedere poziția candidatului conform figurii 3.5.

Etapa 1. Realizarea dosarului personal de către interviuat (candidat) în vederea depunerii pentru înscrierea la interviul de selecție

În această etapă, candidații vor completa cu transparență și corectitudine : CV-ul individual (Anexa 2), scrisoarea de motivație (Anexa 4), formularul de angajare (Anexa 3), vor contacta referenți (persoane de la locul de muncă anterior sau de la locul formării profesionale, unitatea de învățământ absolvită anterior) și vor obține de la aceștia scrisori de recomandare (Anexa 5). Tot în etapa aceasta, candidatul va trebui să parcurgă și să analizeze Codul Muncii cu atenție sau să-și reactualizeze informația în cazul în care a mai trecut prin experiențe asemănătoare.

Etapa 2. Luarea deciziei de depunere a dosarului la organizația vizată

Această etapă este de maximă importanță, deoarece în cazul acceptării nu mai există cale de întoarcere sau de schimbare a deciziei în legătură cu locul de muncă.

Conform Anuarului statistic (2007, 2008), dar și a diferitelor cercetări și sondaje realizate privind forța de muncă și fluctuația de personal (Aniței și Chraif, 2008), candidații (și în special tinerii) își depun dosarele în vederea angajării la mai multe organizații, fără a fi orientați în carieră și a fi consiliați vocațional, urmând să demisioneze și să se angajeze de mai multe ori până își vor găsi locul de muncă potrivit. Acest lucru se datorează implicării sporadice în orientarea vocațională încă din anii de liceu (Chraif, Aniței și Ionescu, 2008 ; Chraif și Aniței, 2008 ; Aniței, Chraif, Papasteri, Neacșu și Pioarcă, 2010 ; Aniței și Chraif, [în curs de apariție]), dar și de facultate (Chraif, Aniței și Bărbulescu, 2009 ; Aniței, Chraif și Bârca, 2010 ; Chraif și Aniței [în curs de apariție]).

Etapa 3. Pregătirea pentru interviu

Această etapă este prezentă atât la nivelul interviuatorului, cât și al candidatului. La nivelul candidatului, această etapă este tratată cu maximă importanță atât în funcție de interesul față de postul de muncă respectiv, dar și în funcție de necesitatea de a câștiga un salariu bun. Pentru a crea o imagine cât mai bună interviuatorilor și pentru a-i determina pe aceștia să le ofere postul de muncă, candidații apelează la următoarele tehnici :

- a) se documentează în privința organizației ;
- b) se documentează în privința echipei de interviuatori ;
- c) parcurg cursuri de formare și dezvoltare personală în vederea abordării strategiilor de a răspunde întrebărilor posibile din cadrul interviului ;
- d) parcurg cursuri de formare privind comportamentul nonverbal în timpul interviului ;
- e) parcurg cursuri de dicție și exprimare orală ;
- f) parcurg cursuri de limbi străine și de utilizare a computerului ;
- g) se documentează în privința tipurilor de întrebări posibile ce pot fi puse de interviuatori în timpul interviului ;
- h) se documentează în privința tipurilor de răspunsuri posibile ce pot fi date la anumite întrebări în timpul interviului.

Un rol important în documentare îl reprezintă cunoașterea și analiza detaliată a Codului Muncii atât pentru interviuat, cât și pentru interviuator. În ceea ce-l privește pe interviuat, acest aspect va fi detaliat prin construirea unor întrebări specifice orientate pe diferite aspecte urmărite.

Având în vedere importanța documentării candidatului în privința Codului Muncii, trebuie aduse în centrul atenției unele aspecte.

Încheierea contractului individual de muncă (Codul Muncii, 2009) – la acest nivel, candidatul trebuie să știe că simpla trecere de interviu de selecție și faptul că a fost admis pe locul pentru care s-a prezentat la interviu reprezintă primul pas în profesia sa și proiectarea acesteia. Candidatul va trebui să cunoască foarte bine informația din Codul Muncii pentru a ști ce clauze negociază în contractul de muncă chiar din timpul interviului de selecție, în cazul în care interviuatorii îi propun foarte multe obligații contractuale pe care acesta nu le cunoaște și, din dorința de a obține postul respectiv, le acceptă tacit.

Printre clauze se pot enumera (Codul Muncii, 2009): clauze privind formarea profesională, clauza de neconcurență, clauza de mobilitate, clauza de confidențialitate și timpul de lucru (durata perioadei de lucru) și remunerările salariale și bonificațiile. Acestea sunt bine negociate încă din timpul interviului și stipulate în contractul individual de muncă, deoarece odată cu începerea activității la noul loc de muncă candidatul angajat nu va mai putea negocia prevederile stipulate în contract și semnate legal de comun acord.

Având în vedere formarea profesională a salariaților, conform Codului Muncii, candidații la interviu trebuie să cunoască faptul că angajatorul este obligat să le ofere cursuri de formare profesională prin (Codul Muncii, 2008; 2009, p. 84):

- 1) participarea la cursuri organizate de către angajator sau de către furnizorii de servicii de formare profesională din țară sau din străinătate;
- 2) stagii de adaptare profesională la cerințele postului și ale locului de muncă;
- 3) stagii de practică și specializare în țară și în alte țări etc.

Conform articolului 190 (Codul Muncii, 2008), angajatorii au obligația de a asigura participarea la programe de formare profesională pentru toți salariații, după cum urmează:

- a) cel puțin o dată la 2 ani, dacă au cel puțin 21 de salariați;
- b) cel puțin o dată la 3 ani, dacă au sub 21 de salariați.

Mai mult decât atât, planul de formare profesională elaborat de către organizația angajatoare devine anexă la contractul colectiv de muncă încheiat la nivel de unitate (Codul Muncii, 2008).

Etapa 4. Etapa interviului de selecție

Această etapă este veriga centrală în lanțul selecției de personal, alături de testarea psihologică. Scenariul interviului este pregătit minuțios de către interviuatori, până la cel mai mic detaliu: se organizează camera de interviu; se aranjează mobilierul; se discută și se dezbate diferite variante ale pozițiilor ocupate în încăperea de către interviuatori; se construiește, se analizează și se repetă scenariul interviului de către interviuatori privind întrebările (vezi capitolul privind construirea întrebărilor) și se realizează documentarea interviuatorilor în privința dosarelor depuse de candidați.

Candidatul pregătit în prealabil conform etapelor 1, 2 și 3 prezentate în figura 3.5 va intra în acest scenariu regizat și pregătit minuțios de către interviuatori. Acesta va fi supus întrebărilor interviuatorilor timp de 30-45 de minute, dar și analizei din partea acestora a comportamentului verbal și nonverbal.

La finalul acestei etape pot exista trei variante:

- 1) este admis și acceptă de comun acord obligațiile și responsabilitățile negociate cu interviuatorii;
- 2) renunță de bunăvoie, deoarece nu acceptă anumite obligații și responsabilități propuse de către interviuatori și stipulate în contractul individual de muncă;
- 3) este respins de interviuatori deoarece nu corespunde profilului psihologic corespunzător caracteristicilor postului de muncă scos la concurs, valorilor și normelor organizației sau documentelor din dosarul depus pentru angajare.

Etapă 5. Pregătirea pentru testarea psihologică.

În această etapă, candidatul se va informa și documenta în legătură cu posibilele probe/teste psihologice în vederea evaluării aptitudinilor. Acesta trebuie să cunoască faptul că, conform articolului 29 din Codul Muncii (2008), organizația angajatoare nu poate să încheie un contract de muncă dacă nu s-au verificat în prealabil aptitudinile profesionale și personale ale celui care solicită angajarea. Pornind de la această premisă, orice candidat va trebui să se documenteze în legătură cu posibilele probe/teste psihologice ce vizează aptitudinile, deprinderile și competențele, precum și cunoștințele necesare pentru postul scos la concurs. Informațiile le poate obține din diverse surse : internet, publicații privind teste de inteligență ; teste de aptitudini ; materiale video și audio, precum și cursuri pregătitoare privind aptitudinile și trainingul cognitiv aptitudinal (Schuhfried, 2007a ; 2007b).

Etapă 6. Testarea psihologică a aptitudinilor candidaților

La fel ca etapa 4 (scenariul interviului), aceasta este o etapă-cheie în selecția candidaților conform cerințelor posturilor scoase la concurs. Psihologii din departamentul de resurse umane vor selecta în perioada de pregătire a aplicării probelor de aptitudini, pentru fiecare post scos la concurs, doar acele probe care vizează aptitudinile specificate în fișa postului, constituită minuțios la finalul procesului de analiză a muncii. Dacă la nivelul unei organizații se scot mai multe posturi la concurs, precum : secretară, șofer și electrician, candidații care se prezintă pentru aceste posturi vor fi evaluați psihologic cu ajutorul probelor care vizează în special aptitudinile corespunzătoare fișelor de post.

În continuare vom exemplifica pentru fiecare dintre cele trei posturi scoase la concurs câte o posibilă baterie de testare a aptitudinilor.

Exemplul 1. Pentru postul de secretară la organizația „A” se prezintă la interviu un număr de 37 de candidate. Organizația are ca obiectiv producerea și comercializarea produselor cosmetice. După parcurgerea etapei interviului, pentru testarea psihologică au mai rămas 21 de candidate. Psihologii din departamentul de resurse umane analizează dosarele depuse, fișa de post pentru funcția de secretară și aleg în conformitate cu aptitudinile și deprinderile stipulate în aceasta următoarele variante de teste : test de aptitudini verbale, test de raționament inductiv, test de logică matematică, test de coordonare spațială, test de memorie (vizuală, a cifrelor, numelor și conținutului unui text), test de atenție concentrată și distributivă. Pot fi atașate și : testul situațional pentru secretare, precum și teste ce vizează competențele (tehnoredactare, utilizare computer, convorbiri telefonice etc.).

Așa cum se poate observa în exemplul 1, evaluarea psihologică cu testele psihologice alese de către psihologii din departamentul de resurse umane vizează aptitudinile și deprinderile consemnate în urma realizării procesului de analiză a muncii în fișa postului de „secretară”.

Exemplul 2. Pentru postul de șofer aprovizionare și livrare produse cosmetice (1 post scos la concurs la organizația „A”) s-au prezentat la interviul de selecție 23 de candidați. Organizația are ca obiectiv producerea și comercializarea produselor cosmetice. După parcurgerea etapei interviului, pentru testarea psihologică au rămas 9 candidați. Psihologii din departamentul de resurse umane analizează dosarele candidaților depuse în vederea angajării, fișa postului concepută special în urma realizării procesului de analiză a muncii pentru postul de șofer aprovizionare și livrare produse cosmetice și alege următoarele probe psihologice : test ce vizează motricitatea fină, test de timp de reacție, test de atenție concentrată, test de memorie vizuală și test tahistoscop. În plus, se adaugă un test situațional, timp de 1 oră în trafic cu o mașină plină cu produse cosmetice fragile.

Așa cum se poate observa în exemplul 2, psihologii din departamentul de resurse umane au introdus probe specifice aptitudinilor din fișa postului pentru șofer aprovizionare și livrare

produse cosmetice. Candidații care se prezintă la concurs trebuie să parcurgă etapele anterioare privind documentarea în legătură cu organizația respectivă, postul scos la concurs și aptitudinile necesare postului respectiv, deoarece pot să decidă sau să fie consiliați dacă fac față cerințelor postului respectiv sau se prezintă la concurs pentru a mări numărul candidaților pe post și a le da evaluatorilor și interviuatorilor mai mult de lucru.

Exemplul 3. Pentru postul de electrician la organizația „A” (2 posturi scoase la concurs) se prezintă la interviul de angajare un număr de 24 de candidați. Organizația are ca obiectiv producerea și comercializarea produselor cosmetice. După parcurgerea etapei interviului, pentru testarea psihologică au rămas calificați 15 candidați. Dintre aceștia, 4 renunță deoarece au găsit alte oferte care au corespuns așteptărilor lor din punct de vedere salarial și ca program de lucru. Psihologii din departamentul resurse umane care se ocupă de evaluarea psihologică a personalului analizează dosarele candidaților și fișa postului de electrician realizată în urma analizei muncii. În conformitate cu caracteristicile fișei, evaluatorii vor alege următoarele probe: test de dexteritate manuală, test de atenție concentrată, proba de menținere a echilibrului (platformă, structură), proba de control al motricității fine a degetelor. Pe lângă acestea, psihologii din departamentul de resurse umane propun și proba de lucru timp de 8 ore cu lipsire de somn în timpul nopții.

Așa cum se poate observa în exemplul 3, pentru obținerea postului scos la concurs, candidații care și-au depus dosarele nu se pot baza pe inspirație. Deși mulți dintre ei au absolvit cursuri specializate în repararea și întreținerea instalațiilor electrice și au lucrat în cadrul unor companii multinaționale, având scrisori de recomandare valoroase, aceștia ar trebui, conform etapelor 1, 2 și 3, să se documenteze în legătură cu cerințele postului de electrician scos la concurs deoarece este posibil să nu facă față solicitărilor: lucrul la înălțime, dexteritate manuală fină, executarea de sarcini cu privire de somn în timpul nopții sau lucrul în ture de noapte. Exemplul 3, ca și celelalte două exemple anterioare, evidențiază importanța interviului și a evaluării psihologice alături de dosarele cu documente depuse în vederea angajării pe postul scos la concurs.

O bună corelare și completare a interviului cu evaluarea psihologică și cu informațiile provenite din documentele candidaților oferă posibilitatea realizării profilurilor psihologice complete ale candidaților, astfel încât, în urma deciziei de angajare pe postul scos la concurs, candidatul admis să poată obține performanțe optime pe termen lung la locul de muncă în cadrul organizației angajatoare.

Etapa 7. Interviul cu managerul

De foarte multe ori, în practica selecției de personal, interviul cu managerul este singura formă de interviu care se realizează. Conform schemei propuse de noi (figura 3.5), această etapă trebuie să se desfășoare după ce s-a realizat etapa interviului cu interviuatorii și etapa evaluării psihologice privind aptitudinile candidaților și sarcinile prevăzute în fișa postului scos la concurs (Codul Muncii, 2008). Directorul general al organizației respective nu poate fi multilateral pregătit astfel încât să acopere toate domeniile. Așa cum reiese din organigrama ierarhică (Nicolescu și Verboncu, 1999; 2008), acesta este pregătit să conducă și să primească, să analizeze rapoarte de activitate ale departamentelor din organizația respectivă. Acest lucru este evidențiat și de organigrama funcțională (Nicolescu și Verboncu, 1999; 2008), care specifică funcțiile fiecărui post din structura ierarhică.

Bazându-ne pe aceste premise, putem concluziona că managerul este ultima persoană (sau cea mai mare putere decizională) care va alege și îi va departaja pe cei mai buni rămași în concurență pentru postul scos la concurs.

Etapa 8. Candidații puși pe lista de așteptare de către manager

Este o etapă de multe ori crucială pentru alegerea finală a candidatului pe postul scos la concurs. Deoarece managerul general este cel care realizează ultimul interviu, el alege unul

dintre candidații selecționați până în această etapă, dar nu renunță la cei eliminați, ci îi pune pe o listă de rezervă, de așteptare. Acest lucru se datorează faptului că acel candidat ales se poate încă răzgândi din diferite motive : accident, caz de boală, altă ofertă mai avantajoasă.

Etapă 9. Comunicarea deciziei de angajare și așteptarea acceptului de a se prezenta pentru încheierea contractului individual de muncă

Această etapă joacă un rol decisiv atât pentru candidatul căruia i s-a propus angajarea, cât și pentru organizația angajatoare. Astfel, candidatul acceptat în urma interviului final va aparține organizației angajatoare și, conform Codului Muncii (2008), va trebui să semneze un contract individual de muncă prin care se obligă să respecte reglementările, responsabilitățile și obligațiile consemnate în contractul respectiv. În această etapă candidatul poate renunța sau se poate prezenta pentru a negocia ultimele stipulații contractuale.

Etapă 10. Prezentarea candidatului/candidaților selecționați pentru a se negocia ultimele stipulații contractuale și a semna contractul individual de muncă

Această etapă este premergătoare momentului schimbării contractului individual de muncă. Astfel, candidatul prezentat pentru a semna contractul individual de muncă va trebui să parcurgă și să analizeze cu maximă atenție clauzele contractuale. Se recomandă ca înainte de semnarea acestui act bilateral candidatul să apeleze la o consultanță juridică pentru a-și lămuri acele aspecte pe care nu le înțelege sau asupra cărora planează incertitudinea. De asemenea, în această etapă candidatul poate aduce în discuție Codul Muncii (2008) și aspecte ce contravin acestui act normativ. Această etapă se poate finaliza cu două posibilități : a) renunțarea la decizia de angajare sau b) decizia de angajare și semnarea contractului individual de muncă de către ambele părți : angajatorul și candidatul declarat admis pe postul de muncă.

Etapă 11. Semnarea contractului individual de muncă

Este faza finală și ireversibilă pe care o parcurge candidatul în procesul de selecție a personalului până în momentul în care devine angajat al organizației angajatoare.

În această etapă, candidatul va trebui să fie conștient și de acord cu toate paragrafele și articolele stipulate în contractul individual de muncă și în special cu : obligațiile și responsabilitățile față de organizația angajatoare, dar și cu prevederile salariale și cele privind timpul maxim de lucru.

Intervievatorii – evaluatorii intervievaților

Intervievatorul este al doilea actor care participă la scenariul interviului. Este de preferat ca acesta să aparțină departamentului de resurse umane din organizația care a scos posturile la concurs sau poate fi angajat al unei organizații specializate în recrutarea și selecția personalului.

Înainte de a intra, realiza și participa la scenariul interviului, intervievatorul va trece prin mai multe etape.

Abordarea selecției de personal pe baza interviului vizează și colectarea planificată strategic de către intervievatori a informației nespecificate în documentele din dosarul de concurs și necesară în vederea alcătuirii profilului candidatului care se potrivește cel mai bine cu specificațiile și caracteristicile postului scos la concurs.

Se poate spune că scenariul interviului gravitează în jurul intervievatorilor, care, încă de la început, trebuie selecționați și trecuți printr-o etapă de formare inițială, la finalul căreia să fie aleși doar cei care corespund cerințelor postului de intervievator (vezi figurile 1.9 și 1.10), cu sarcinile de a construi, de a adapta și de a aplica întrebări intervievaților în procesul de selecție de personal, dar și de a avea capacitatea de a construi cu ajutorul informațiilor

obținute profilulul candidaților și a putea decide care este candidatul potrivit pentru postul scos la concurs.

Halloran (1986) și Cherrington (1991), citați de Manolescu (2003, cap. 6), consideră că orice organizație se confruntă cu analiza și finalizarea următoarelor situații :

1. identificarea capacităților și a deprinderilor și realizarea selecției candidaților care corespund cel mai bine posturilor scoase la concurs ;
2. identificarea și atragerea candidaților cu experiență care pot înregistra performanțe ridicate la locul de muncă ;
3. respectarea legislației în domeniul respectiv la angajare și corectarea practicilor discriminative anterioare.

Cei doi autori citați de Manolescu (2003) indică următoarea schemă de tip flux privind procesul de asigurare cu personal al organizațiilor :

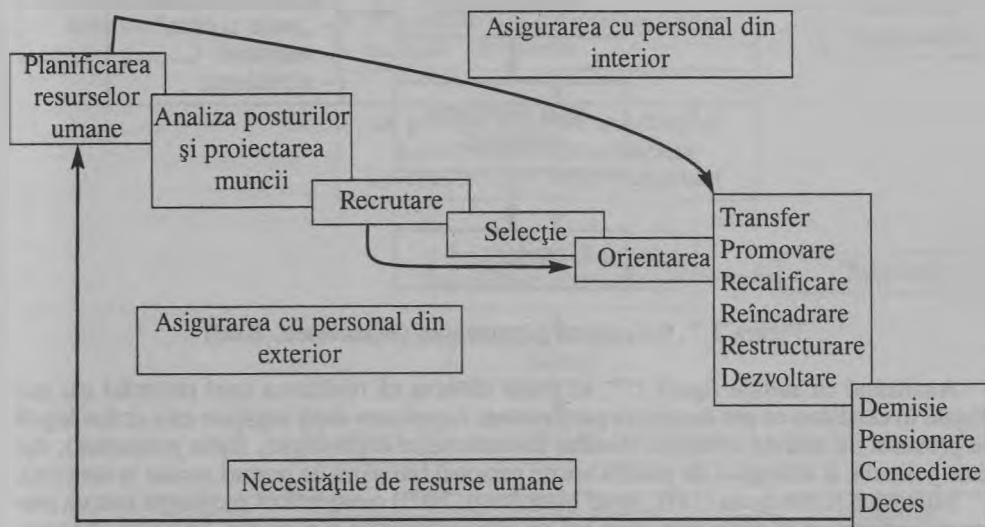


Figura 3.6. Procesul de asigurare cu personal (adaptare după Manolescu, 2003)

Autorii explică și delimitează cele două noțiuni complet diferite : 1) procesul de asigurare cu personal din exteriorul organizației ; 2) asigurarea cu personal din interiorul organizației. Astfel, asigurarea cu personal din exteriorul organizației cuprinde etapele : recrutare, selecție și integrare a personalului, iar asigurarea cu personal din interiorul organizației presupune : transferuri, promovări, recalificări, reîncadrări, dezvoltări etc.

Așa cum reiese din figura 3.6, recrutarea personalului, pe lângă faptul că are în vedere realizarea cât mai detaliată a analizei muncii, are ca scop identificarea și atragerea candidaților competitivi pentru completarea necesarului net de personal.

Dintr-o perspectivă generală, Manolescu (2003) realizează o schemă-flux a relațiilor care se stabilesc între analiza posturilor, planificarea personalului, recrutare și selecție (figura 3.7).

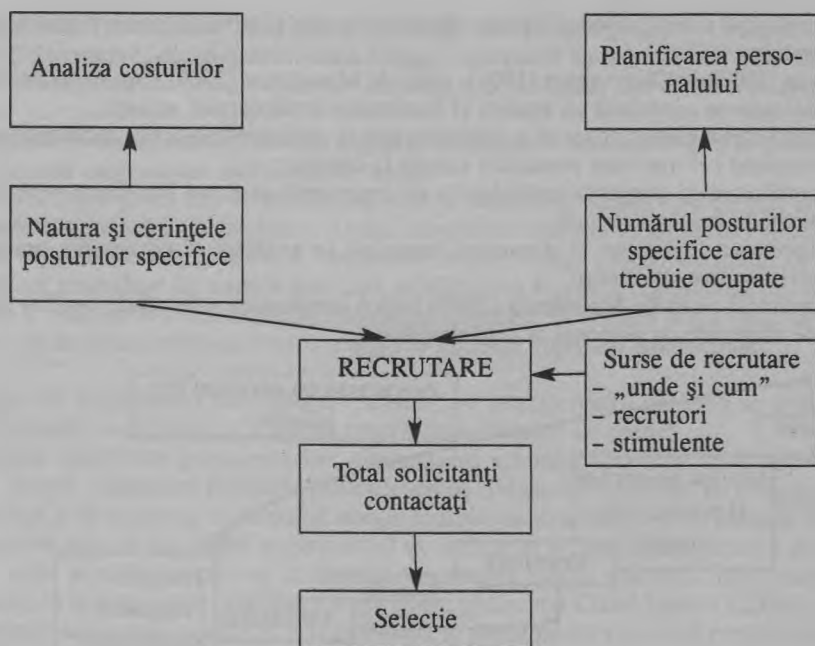


Figura 3.7. Recrutarea personalului (Manolescu, 2003)

Analizând cu atenție figura 3.7, se poate observa că realizarea unei recrutări cât mai bogate în candidați ce pot înregistra performanțe superioare după angajare este strâns legată de procesul de analiză a muncii (analiza documentelor organizației, fișele posturilor), dar și de politicile și strategiile de planificare de personal (numărul de posturi scoase la concurs).

Milkovich și Boudreau (1991, *apud* Manolescu, 2003) consideră că recrutarea este un proces de comunicare în dublu sens, care are loc între organizație și persoane, prin care atât organizația, cât și candidații pentru posturile vacante comunică prin diferite căi (telefonice, mail, fax, televiziune, verbal). Astfel, organizația își prezintă două fațete în relația de comunicare cu candidații (figura 3.8): o fațetă prin care oferă informații care au scopul de a-i atrage și convinge să se prezinte cu dosarele de concurs și să participe cât mai mulți și mai valoroși și o fațetă prin care organizația evaluează obiectiv candidații prezenți la procesul de selecție pentru posturile scoase la concurs.

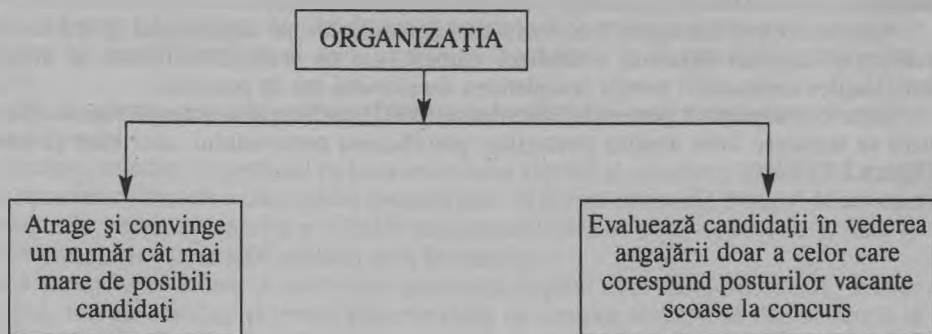


Figura 3.8. Fațete ale comunicării cu candidații

Pornind de la modelele de recrutare oferite de Cherrington (1991) și Halloran (1986) (vezi figura 3.6), precum și de Milkovich și Boudreau (1991) (vezi figura 3.8), în continuare prezentăm un model de recrutare și selecție profesională adaptat specificului caracteristicilor intervievatorului pentru interviu de selecție.

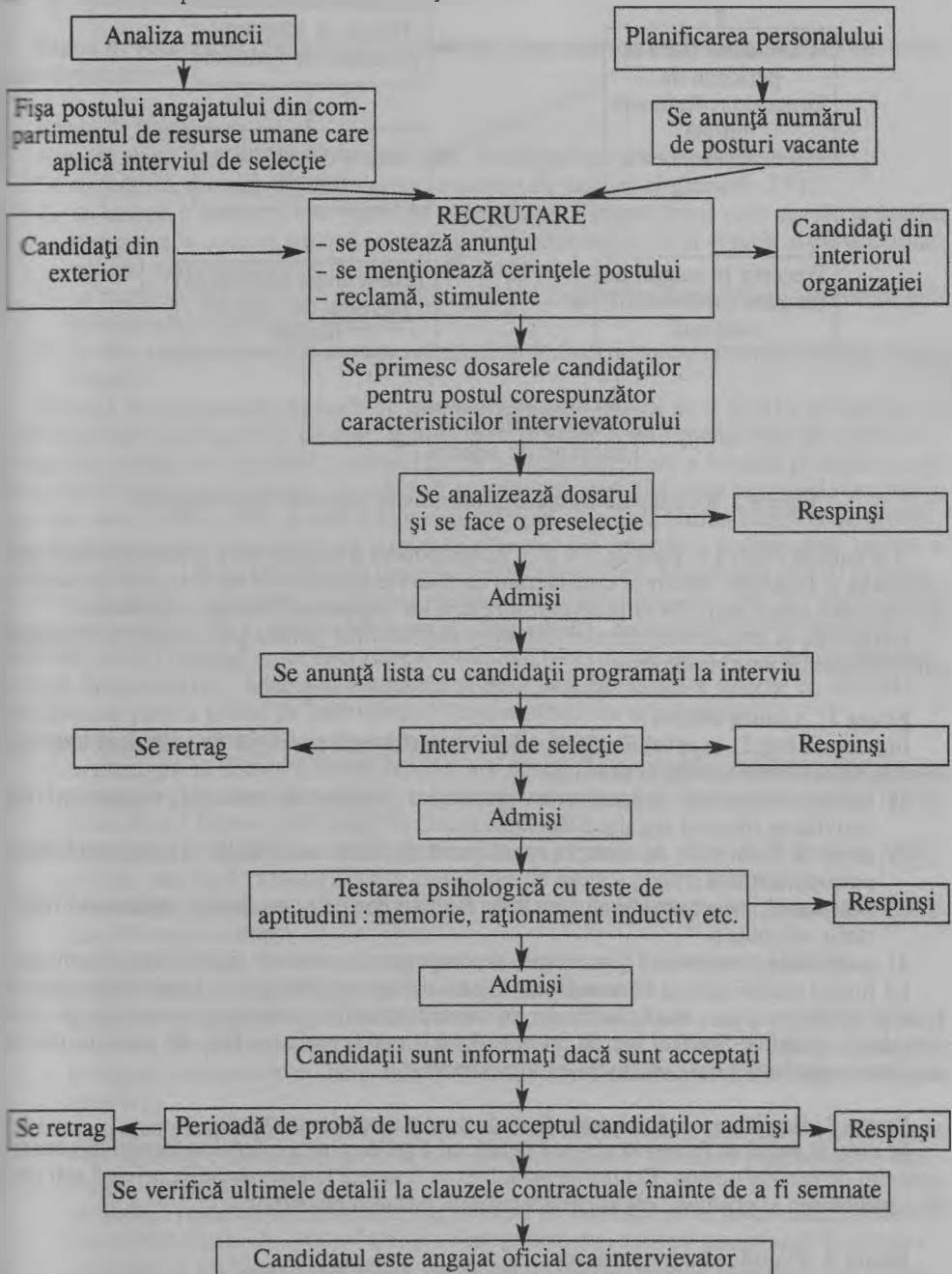


Figura 3.9. Etapele procesului de selecție, recrutare și evaluare a intervievatorilor

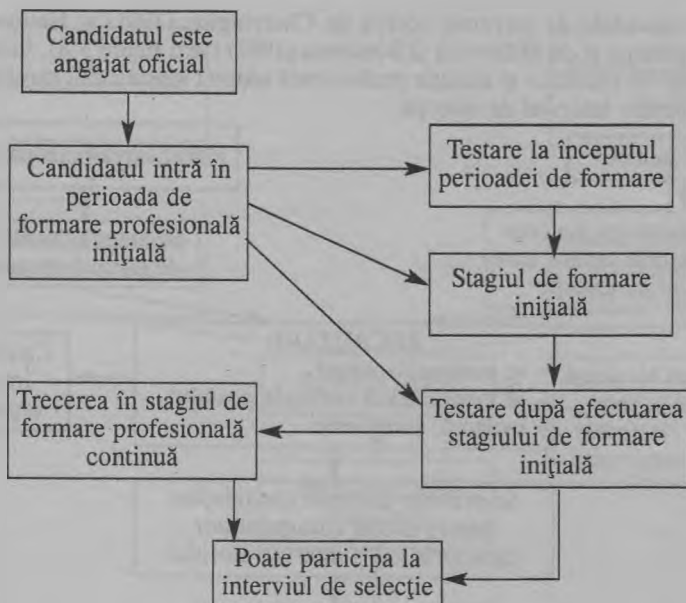


Figura 3.10. Etapele formării profesionale continue după angajare

Așa cum se observă în figurile 3.9 și 3.10, propunem o schemă-flux procesuală mult mai complexă și detaliată, deoarece considerăm că interviuatorii joacă un rol-cheie primordial în viața unei organizații, de ei și nivelul formării lor depinzând întreaga organizație.

Detalierea și explicarea etapelor selecției candidaților pentru postul care corespunde caracteristicilor interviuatorului :

Etapa 1. Analiza muncii

În această etapă, la nivelul organizației, se desfășoară o echipă de psihologi care vor efectua următoarele sarcini și activități :

- 1) culeg și analizează documentele organizației : registre de personal, registre privind activitatea fiecărui angajat ;
- 2) merg la fiecare loc de muncă și analizează sarcinile, activitățile și responsabilitățile corespunzătoare ;
- 3) analizează instrumentele cu care sunt evaluați periodic angajații și analizează rezultatele obținute ;
- 4) analizează și evaluează capacitățile și competențele necesare fiecărui post de muncă.

La finalul acestui proces de investigare în care echipa de psihologi și-a îndeplinit sarcinile și obiectivele propuse, analiza muncii se concretizează în realizarea unor fișe de post complexe, specifice fiecărui loc de muncă. Astfel, vor fi realizate fișe ale postului pentru angajații organizației care vor lucra ca interviuatori.

Etapa 2. Realizarea și finalizarea fișei de post a interviuatorului

În această etapă se finalizează ultimul detaliu al fișei de post a interviuatorului din departamentul de resurse umane. Echipa de psihologi va fi atentă la toate detaliile privind atât profilul psihologic al postului, cât și caracteristicile postului respectiv.

Etapa 3. Planificarea personalului

Această etapă este esențială pentru decizia de recrutare. Astfel, la nivelul organizației are loc o analiză a necesităților de personal prin care se evidențiază numărul de posturi care

vor fi scoase la concurs. În cazul interviuatorilor, se calculează mai întâi necesarul de posturi scoase la concurs lunar și, în funcție de activitatea de interviuare lunară sau zilnică, acolo unde este cazul, se calculează numărul exact de locuri necesare, evitându-se astfel situațiile de supraîncărcare sau de surplus de angajați.

Etapă 4. Anunțarea oficială a posturilor din departamentul de resurse umane destinate interviuatorilor

Etapă 5. Recrutarea

Această etapă este de fapt un proces care, la rândul lui, are următoarele etape :

- 1) se publică anunțul (ziare, internet, anunțuri pe mailuri și grupuri, TV) ;
- 2) se începe o întreagă campanie de programare a organizației care scoate posturile respective la concurs privind atât date despre organizație, cât și aspecte și particularități privind viața angajaților în organizația respectivă ;
- 3) se menționează cerințele organizației privind caracteristicile postului și profilul psihologic al deținătorului postului ;
- 4) se face campanie de promovare a posturilor de interviuatori la nivelul interior organizației.

Pornind de la aspectele generale pe care o organizație trebuie să le aibă în vedere în privința deciziilor manageriale (Fisher, Schoenfeldt și Shaw, 1990) menționate în capitolul 1 la etapele selecției de personal, considerăm că o organizație care a investit și investește în formarea profesională continuă va trebui să se orienteze mai întâi spre recrutarea internă și apoi spre recrutarea externă pentru a aduce noi angajați. Așa cum afirmă Fisher *et al.* (1990), majoritatea managerilor preferă să recruteze personal din interiorul organizației, pentru a proteja posturile și a le păstra pentru angajații loiali organizației. Manolescu (2003) propune, în urma exemplelor prezentate, ca proces recomandat de recrutare pe acela care reușește atât recrutarea internă, cât și recrutarea externă. Într-adevăr, recrutarea internă minimizează costurile cu noii angajați, care necesită perioade mai lungi de formare, dar duce la plafonare și lipsă de concurență. Adaptând avantajele și dezavantajele surselor interne de recrutare a personalului pentru postul de interviuator, putem menționa următoarele :

Dezavantajele recrutării interne pentru postul de interviuatori :

- organizația se dezvoltă foarte repede, are nevoie de un număr mare de angajați, iar angajatorii din departamentul de resurse umane nu pot face față unei dezvoltări rapide și nu se pot forma profesional în câteva săptămâni ;
- angajații din departamentul de resurse umane nu au avut parte de o formare profesională adecvată caracteristicilor posturilor de muncă pentru interviuatori ;
- recrutarea internă nu este dorită atunci când se constată stagnare, conservatorism și amplificare a rutinei ;
- împiedică infuzia din exterior de candidați competenți, cu un potențial ridicat.

Avantajele recrutării interne pentru postul de interviuator :

- deoarece persoanele rejective fac parte din organizația care scoate posturile la concurs, ele au dosarele în organizația respectivă și le sunt cunoscute atât profilele psihologice, competențele, dar și modul în care își realizează sarcinile la locul de muncă ocupat ;
- atragerea candidaților pentru posturile de interviuatori este mai ușoară și li se pot oferi diferite oportunități pe noul post de interviuator (formare profesională, experiență, bonificații) ;
- candidații recrutați din interiorul organizației au avantajul că se adaptează mai repede (se reduce timpul de acomodare) și se integrează mai ușor pe postul scos la concurs ;
- costurile cu recrutarea și selecția bazate pe recrutarea internă sunt mult mai reduse, iar bugetul economisit poate fi folosit pentru formarea continuă a angajaților și pentru oferirea de diferite bonificații acestora ;

- sentimentul de apartenență la organizație, de loialitate sau atașament față de aceasta va crește și este posibil să crească și implicarea în sarcină, precum și interesul pentru stagiile de formare continuă pentru posturile de interviewer. Pornind de la mențiunea lui Byars și Rue (1987) conform căreia se poate evita inerția în fața schimbării și a ideilor noi și că acestea nu sunt înăbușite de anumite comportamente, considerăm că, atât în general, dar și în particular, pentru postul de interviewer e necesar să se apeleze la ambele surse de recrutare: recrutare internă pentru început, în ideea utilizării angajaților celor mai performanți pe postul de interviewer (în cazul în care corespund cerințelor postului și profilului psihologic al deținătorului postului), urmată de recrutarea din exterior, pentru a aduce candidați noi, cu potențial, capacități și competențe conform cerințelor postului scos la concurs, care să aducă spirit de competiție la locul de muncă, dar și să obțină performanțe ridicate pe termen lung.

Etapă 6. Depunerea dosarelor candidaților pentru postul de interviewer

Urmărind etapa similară din schema de prezentare a selecției de personal, putem aduce în discuție aceleași documente personale/individuale pe care un candidat pentru postul de interviewer trebuie să le completeze și să le depună la organizația respectivă, cerând un număr și o dată de înregistrare.

Pornind de la premisa conform căreia selecția de personal este acel proces care constă în alegerea potrivit anumitor criterii a celui mai potrivit candidat pentru ocuparea postului scos la concurs, completarea documentelor individuale în vederea obținerii postului de interviewer este o etapă de maximă importanță.

Curriculum vitae. Acest document de maximă importanță, descris în amănunt în capitolul 1, trebuie să conțină detaliat toate cursurile de formare, stagiile efectuate la alte organizații, precum și competențele și capacitățile în efectuarea de interviuri cu candidații pe posturi. Experiența în domeniul realizării interviurilor de selecție poate fi un criteriu important de departajare a candidaților. Un alt criteriu de departajare ce reiese din CV îl poate constitui absolvirea unei facultăți de psihologie sau a unor mastere specializate în resurse umane.

Așa cum se poate observa în exemplul din Anexa 2 (CV-ul Europass), dar și în Hotărârea de Guvern conform căreia, oficial, în România, se adoptă utilizarea acestui tip de CV, candidații pentru postul scos la concurs ce au caracteristicile și competențele interviewerului trebuie să știe să-și expună activitatea, competențele și cunoștințele deținute sub un aspect formal ireproșabil.

Scrisoarea de motivație. Acest document are o importanță majoră în departajarea candidaților, acolo unde este verificată cu întrebările deschise din timpul interviului și sunt dovedite cu adevărat atât dorința de a profesa pe postul de interviewer, dar și competențele și cunoștințele specifice profilului acumulate de către candidat în experiențe anterioare. Experiența de lucru în același domeniu și pe un post asemănător cu cel scos la concurs, în cazul nostru, pe postul de interviewer, poate fi un criteriu important de departajare a candidaților datorită reducerii costurilor cu formarea profesională după angajare.

Scrisoarea de recomandare. În realizarea scrisorii de recomandare se poate analiza modelul de la Anexa 5. Adaptând modelul general la postul corespunzător caracteristicilor și competențelor interviewerului, obiectivele evidențiate vor fi: aptitudini, deprinderi și competențe de comunicare, bun negociator, competența de a construi, adapta și aplica în urma cursurilor de formare întrebări care vizează răspunsuri prompte și la obiect din partea interviuatului.

Formularul de angajare. Acest document a fost detaliat în capitolul 1. Având în vedere postul de interviewer din departamentul de resurse umane, acesta va conține, pe lângă aspecte generale, precum date biografice, enumerarea locurilor de muncă anterioare etc., și întrebări specifice postului de interviewer. Acestea pot fi citite și analizate în exemplul 3.1.

Exemplul 1. Model de formular de angajare specific postului cu caracteristicile și competențele intervievatorului

- Cum a fost comunicarea în echipa anterioară de interviuatori ?
- Ați avut neînțelegeri cu echipa anterioară cu care ați lucrat pe postul de interviuator ?
- Cum ați situaționat neînțelegerile ?
- Ați avut preferințe pentru unii candidați ?
- Considerați că femeile trebuie protejate în timpul interviului de întrebări ce vizează intimitatea ?
- Considerați că homosexualii nu ar trebui să lucreze ?
- Considerați că negrii/țigarii/ungurii ar trebui să nu se prezinte la interviul de angajare în organizații unde lucrează români ?
- Cum ați evaluat de obicei, comparativ cu echipa de lucru, candidații prezenți la interviul de selecție ?
- Ați efectuat toate strategiile de formare profesională la locul de muncă anterior ?

Așa cum se poate observa în exemplul de mai sus, întrebările propuse candidaților care doresc postul de interviuator se referă la sarcini și activități specifice interviuatorilor. Acestea au scopul de a investiga, înainte de angajare, anumite aspecte și particularități pe baza cărora să se poată realiza profilele psihologice ale candidaților și o selecție pe baza documentelor depuse anterior interviului.

Etapă 7. Analiza dosarului și preselecția candidaților

Așa cum am explicat în capitolul 1, în această etapă se face departajarea candidaților pe baza dosarelor depuse. Astfel, se vor alege acele dosare ale căror documente sunt relevante pentru postul de interviuator. Candidații respinși pot fi reorientați în aceeași organizație în cazul în care au competențe pentru alte posturi sau se reorientează spre alte organizații.

Etapă 8. Realizarea listei cu candidații admiși la interviu

La finalul etapei 7 se realizează o listă cu candidații admiși în urma selecției pe baza dosarelor depuse pentru postul de interviuator. Conform listei organizate cu atenție, candidații menționați sunt anunțați telefonic în legătură cu lecția și ora interviului de selecție. Aceștia, la rândul lor, trebuie să confirme că se vor prezenta sau că au renunțat.

Etapă 9. Realizarea scenariului interviului

Având în vedere că interviul constă, pe de o parte, într-un dialog, iar pe de altă parte reprezintă o potențială relație ce se poate dezvolta ulterior la locul de muncă, interviuatorii trebuie să țină cont de acest aspect fundamental și să construiască o grilă de întrebări specifice caracteristicilor și specificațiilor corespunzătoare fișei postului.

Rolul evaluatorului/intervievatorului în selecția personalului

Angajații unei organizații care au competențele specifice realizării interviului de selecție și îndeplinesc aceste sarcini pot avea următoarele roluri :

- evaluează candidații în conformitate cu obiectivele organizației ;
- construiesc întrebări care vizează obiectivele organizației privind sarcinile, activitatea și competențele postului scos la concurs ;
- evaluează cu ajutorul grilei de observație comportamentul verbal și nonverbal al candidaților ;

- concep și elaborează pachete de întrebări situaționale în conformitate cu incidentele critice care pot apărea la locul de muncă ;
- concep și elaborează întrebări deschise ;
- ascultă activ candidatul ;
- controlează eficient scenariul interviului.

Interacțiunea dintre departamentele organizației, departamentul de resurse umane și managementul direct a crescut în sensul accentuării interesului și creșterii implicării acestora (Nicolescu și Verboncu, 2008). Astfel, pentru interviuatorii special formați ca evaluatori experți ce pot realiza interviul managerul de resurse umane se precizează obiective precum :

- conținutul/punctele-cheie ale interviului ;
- setul de materiale de care au nevoie în timpul interviului ;
- acordul înregistrării video sau audio a sesiunii interviului cu candidații ;
- faptul că vor fi evaluați după sesiunea de interviuri și apreciați calitativ.

În dezbaterile legate de aprecierea calitativă și nivelul de performanță înregistrate la interviu de către evaluatori, cele mai frecvente întrebări despre rolul interviuatorului se referă la : 1) mijloacele ajutătoare de îmbunătățire a performanțelor interviuatorului privind dialogul cu intervievații ; 2) mijloacele ajutătoare privind consistența internă a evaluării de către cei din grupul de interviuatori – aceștia trebuie aduși la același nivel ca mod de lucru și apreciere a candidaților evaluați ; 3) tehnicile disponibile pentru a forma în cadrul cursurilor sesiunilor de formare periodică (de învățare continuă în grup) interviuatori care să evalueze candidații cât mai convergent.

Schimbările intervenite în activitatea de formare pentru interviuator și rolul intervieva-torului identificate la nivelul unui mare număr de organizații multinaționale și firme de consultanță se referă la importanța majoră acordată dezvoltării în opoziție cu unele aspecte care, din păcate, încă se mai păstrează în unele organizații : se construiesc întrebări standard ce vizează aspecte generale ale activității anterioare a candidaților și întrebări standard despre ce cred candidații că vor putea face la actuala organizație, interviuatorii sunt și pe postul de asistenți de recrutare, secretară, contabil, director de departament și multe altele întâlnite în practica de consultanță exercitată în diferite organizații. Atât rolul interviuatorului, cât și activitatea de creare și regizare a scenariului interviului trebuie să se concentreze doar în acest spațiu destinat interacțiunii cu candidații prezenți la interviu, pe construirea de întrebări bazate pe obiective foarte bine delimitate care se potrivesc cu sarcinile și activitățile specifice locului de muncă scos la concurs.

În acest sens, aptitudinile și deprinderile interviuatorului vor fi îmbunătățite și dezvoltate prin calificări proformale la locul de muncă în departamentul de resurse umane. Inter-viuatorul modern va avea nevoie de cunoștințe și aptitudini cu complexitate sporită pentru a putea aborda și finaliza, înregistrând performanțe ridicate, această funcție pentru care este format profesional.

3.3. Managementul și psihologia resurselor umane în organizații

Managementul resurselor umane include totalitatea deciziilor manageriale care influen-țează personalul sau resursele umane implicate în activitatea de muncă solicitată de o organizație. Nicholson (1998) evidențiază următoarele activități specifice : recrutarea perso-nalului, selecția personalului, formarea profesională și recompensarea muncii prestate, activități cu conținut preponderent psihologic (figura 3.11).

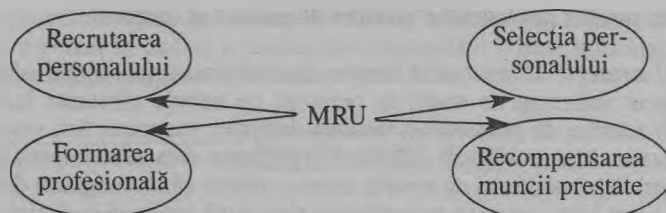


Figura 3.11. Activități specifice managementului resurselor umane

Specialistul în resurse umane este o persoană formată profesional care are capacitatea de a răspunde și rezolva problemele pe care le formulează conducerea unei organizații, dar și angajații, direct sau prin intermediul psihologilor sau al liderilor sindicali. Personalul care lucrează în domeniul managementului resurselor umane este un bun cunoscător al legislației muncii, se implică în crearea unor relații de muncă oneste, este preocupat de optimizarea performanțelor angajaților, de drumul lor în carieră, de consilierea acestora. În legătură cu psihologii din departamentul de resurse umane, este implicat periodic în conducerea unor studii de diagnoză organizațională, satisfacție profesională, identificarea surselor de stres profesional, a motivației pentru muncă sau a cauzelor unor practici comportamentale contraproductive. Adesea, departamentele de resurse umane se implică în reprezentarea angajaților în fața conducerii.

Un model mai complex al activităților departamentelor de managementul resurselor umane este prezentat în figura 3.12.



Figura 3.12. Model al activităților departamentelor de management al resurselor umane (adaptare după Fisher, Schoenfeldt și Shaw, 1996)

Analizând schema din figura 3.12, putem menționa succint activitățile posibile ale managementului resurselor umane :

1. Planificarea pentru organizație, posturi de muncă și oameni

Managementul strategic al resurselor umane. În contextul actual al globalizării, managerii sunt permanent informați de studii de personal ce trebuie efectuate înainte de a se formula decizia de selecție de personal în vederea demisiei, restructurării sau angajării de personal în organizație. Mai mult decât atât, dacă organizația vrea să se impună pe piață prin calitatea produselor, departamentul de resurse umane trebuie să investigheze din timp dacă, sub raport uman, acest lucru este sau nu posibil și abia după aceea să ia decizia respectivă. Strategiile de resurse umane vizează un complex de abordări, de la recrutarea și selecția de personal, instruirea personalului, motivarea pentru muncă, elaborarea de studii pe diferite teme de interes și până la participarea la rețehnologizare, expertizarea accidentelor, determinarea comportamentelor contraproductive (Chraif, 2010).

Planificarea resurselor umane. Departamentul de resurse umane are sarcina de a estima toate condițiile economice, piața muncii și concurența pe care le are la dispoziție pentru primirea unei dinamici de dezvoltare a organizației respective. În acest sens, organizațiile trebuie să prospecteze și să anticipeze dezvoltarea lor din timp. Aceste estimări și anticipări se fac prin intermediul unor predicții statistice, folosind ecuații de regresie simple sau multiple și calculând indicii prognostici. Acest lucru este realizat prin studii economico-financiare de profil (matematici actuariale), care privesc în egală măsură și calitatea resurselor umane.

Având în vedere resursele umane, un punct forte al dezvoltării acestora îl reprezintă studiile de analiză a muncii și întocmirea fișelor de post. O bună gestionare a acestora va facilita instaurarea unui climat de muncă transparent, proiectarea sistemelor de instruire în cunoștință de cauză, evaluarea corectă a personalului, proiectarea activităților de recrutare, selecție și repartizare a personalului (Pitariu, 2007; Pitariu, Radu și Chraif, 2009).

Nicolescu și Verboncu (2008) au identificat trei tipuri de structuri organizatorice :

- 1) structură ierarhică (personal subordonat managerului, cu număr redus de compartimente) ;
- 2) structură funcțională (alcătuită din compartimente atât operaționale, cât și funcționale) ;
- 3) structură ierarhic-funcțională (reprezintă o îmbinare a primelor două).

Un exemplu de organigramă corespunzătoare structurii ierarhic-funcționale poate fi observat în figura 3.13.

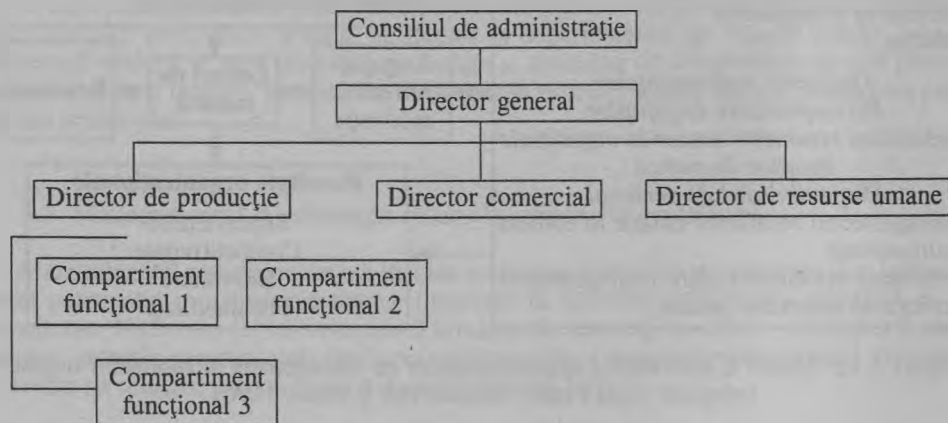


Figura 3.13. Structură ierarhic-funcțională
(adaptare după Nicolescu și Verboncu, 2008)

Locul departamentului de resurse umane în ierarhia organizațională este foarte bine delimitat și precizat în cadrul a numeroase organizații (firme multinaționale, corporații, firme de consultanță, organizații bancare, financiare).

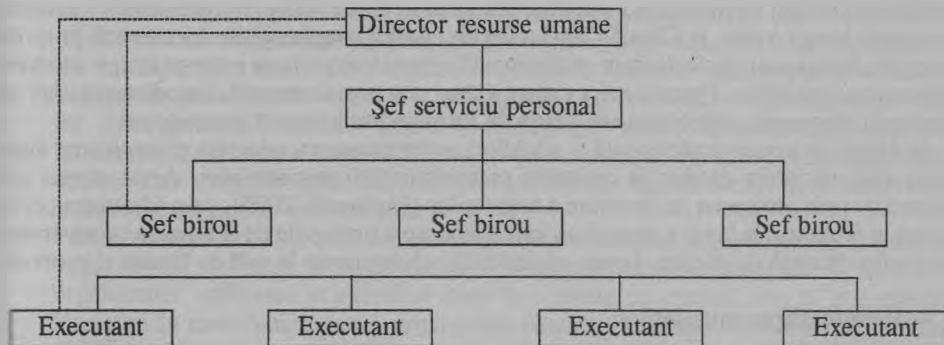


Figura 3.14. Organigramă cuprinzând elemente organizatorice informale din departamentul de resurse umane (adaptare după Nicolescu și Verboncu, 2008)

Astfel, așa cum reiese din figura 3.14, interviatorii (localizați într-un birou din departamentul de resurse umane) au relații strânse cu ceilalți membri ai departamentului de resurse umane, cu membrii celorlalte departamente din cadrul organizației, dar și, imperios necesar, cu mediul extern al organizației. Relația cu mediul extern poate fi directă sau indirectă : 1) relaționarea directă – interviatorul culege/sondează periodic informații despre cererea și oferta de muncă pe piața muncii ; culege periodic informații despre salarizare și pachetele de remunerare a angajaților, despre oferta de locuri de muncă a altor organizații etc. ; 2) relaționarea indirectă – interviatorul este informat periodic de către angajați specializați în culegerea de informații din mediul extern prin sesiuni de dezbateri în grup sau documente individuale.

2. Recrutarea și selecția personalului

Una dintre atribuțiile cele mai importante ale departamentelor de resurse umane din organizații este recrutarea de personal calificat, format profesional corespunzător posturilor scoase la concurs, studierea pieței muncii și selectarea celor mai potriviți candidați pentru locurile de muncă disponibile, repartizarea celor selecționați, operaționarea transferurilor sau promovarea personalului existent. În acest sens, psihologii din departamentele de resurse umane ale organizațiilor pot să folosească un cod deontologic care stipulează relația dintre psihologi și angajați.

Procesul de selecție a personalului este una dintre cele mai dificile activități ale departamentului de resurse umane. Tot mai mult, managerii conștientizează necesitatea utilizării unor instrumente de selecție mai validate și standardizate care să aibă valoare predictivă în momentul angajării pe posturile scoase la concurs. În acest sens, pe lângă probele psihologice de aptitudini și personalitate folosite în evaluarea psihologică din procesul de selecție a personalului, interviul de selecție are un rol central în alegerea viitorilor angajați pe posturile scoase la concurs. Astfel, interviul de selecție este o etapă ce trebuie pregătită din timp, iar interviatorii vor efectua cursuri speciale de formare profesională în vederea realizării interviului.

3. Managementul performanțelor individuale și organizaționale

Organizațiile sunt foarte interesate de formarea profesională a angajaților și de perfecționarea formării profesionale continue a acestora. În ultimii ani, în urma adoptării reglementărilor Uniunii Europene, au fost adoptate și strategii de formare profesională a adulților pe termen lung (Aniței și Chraif, 2007 ; 2008). Astfel, organizațiile își creează propriile centre de formare și perfecționare profesională organizate pe baza unor principii moderne reglementate legislativ. Practic, orice creare a unui nou post de muncă, introducerea unei noi tehnologii înseamnă proiectarea unui curs de formare profesională personalizat.

Pe lângă formarea profesională a adulților, recompensarea salarială și motivarea angajaților sunt variabile ce duc la creșterea competitivității personalului. Acest aspect este concretizat prin programe de motivare a angajaților (Pânișoară, 2005), prin admiterea personalului la procesul de luare a deciziilor, prin elaborarea unei grile de salarizare transparente, dar și prin oferirea de pachete bonus cu concedii, abonamente la sală de fitness și sport etc.

4. Remunerarea angajaților

Întotdeauna organizațiile au fost interesate de competență și competitivitate. Pentru aceasta, departamentul de resurse umane este interesat de implementarea unor sisteme performante de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților. Acest lucru a devenit deosebit de important în contextul economic actual al globalizării, dar și al crizei economice mondiale, când competiția dintre organizații a crescut, când procesele de schimbare se derulează într-un ritm accelerat și când asistăm la mutații în sfera socio-economică ale căror consecințe sunt greu de prevăzut și controlat. Evaluarea performanțelor profesionale este un punct critic în orice organizație, performanța situându-se la baza sistemelor de remunerare a angajaților. Recompensele trebuie să diferențieze angajatul bun de unul mai puțin bun, pe managerul eficient de cel ineficient etc. Astfel, distribuirea recompenselor este o activitate complexă și specializată. Recompensele includ atât compensațiile directe sub formă de salarii, cât și compensațiile indirecte oferite de organizație pentru efortul depus în îndeplinirea obiectivelor acesteia (bonusuri, pachete pentru vacanță, pachete de sport, servicii de sănătate etc.), ceea ce sporește nivelul de satisfacție profesională al salariaților, fiind un factor motivațional care nu poate fi neglijat.

5. Stabilitatea resurselor umane și reducerea flutuației de personal

În ultimii 20 de ani, România s-a confruntat cu diferite schimbări atât pe plan legislativ, economic, cât și politic. Astfel, este cât se poate de firesc ca personalul unei organizații să-și schimbe locul de muncă sau organizația, dacă consideră că ceea ce face este sub nivelul său de aspirație sau dacă organizația nu-i oferă un mediu confortabil de desfășurare a activității. Formarea profesională continuă a personalului este costisitoare și este realizată în timp, iar părăsirea organizației de către acesta constituie o pierdere care nu poate fi neglijată. În acest sens, multe organizații includ în activitatea departamentului de resurse umane și activități legate de stabilizarea, fidelizarea personalului și reducerea flutuației de personal (Aniței și Chraif, 2008 ; Chraif, 2010). Astfel, s-a constatat că printre sursele serioase de flutuație a personalului se numără lipsa posibilităților de promovare, un mediu de muncă neconfortabil, în care noxele deteriorează sănătatea, stresul de la locul de muncă (*ibidem*). Având în vedere mediul de lucru și necesitatea unui climat organizațional pozitiv, departamentul de resurse umane are ca responsabilitate prioritară dezvoltarea unor programe de reducere a consecințelor negative. Mai mult decât atât, departamentul de resurse umane este implicat într-o activitate importantă, aceea de stabilire și menținere a unor relații de muncă nonconflictuale, de construire a unui climat de muncă eficient. Un rol important al departamentului de resurse umane este să se implice în negocieri cu salariații, reprezentanții sindicali și să se constituie într-un factor de intermediere între conducerea organizației și membrii acesteia.

Departamentul de resurse umane este răspunzător și de programele de disponibilizare a forței de muncă, astfel încât acestea să fie aplicate de pe poziții raționale, să fie pregătite corespunzător și bine fundamentate.

- *Managementul multinațional al resurselor umane* este un domeniu nou de abordare în contextul în care problemele globalizării se impun din ce în ce mai mult. În momentul în care companiile fac investiții în străinătate, pe măsură ce cresc posibilitățile de dispariție a restricțiilor impuse de granițele fizice ale unei țări și de extindere a pieței forței de muncă, asistăm la confruntarea cu noi culturi organizaționale. Astfel, managementul resurselor umane își îmbogățește aria de aplicație datorită cadrului internațional în care acționează organizația respectivă. Perspectiva multinațională de activitate a organizațiilor deschide noi posibilități organizatorice și de intervenție a departamentelor de resurse umane.
- *Păstrarea unor principii etice în politica și comportamentul organizațional.* În prezent se insistă tot mai mult pe implementarea și respectarea unui cadru etic în interiorul organizației, aplicarea principiilor etice în relațiile cu clienții, dar și în contextul mediului în care funcționează organizația respectivă. Fisher, Schoenfeldt și Shaw (1996) prezintă responsabilitățile care îi revin unei organizații cu privire la aplicarea principiilor comportamentale etice :
 - respectarea angajaților ;
 - evitarea nedreptății angajaților ;
 - promovarea relațiilor transparente ;
 - condiții de muncă nediscriminatorii ;
 - respectarea drepturilor fundamentale ale angajaților, precum dreptul de a se exprima liber și dreptul la asociere.

La nivel organizațional, principiile etice formulate sunt următoarele :

- instituirea unor practici legate de sănătate și siguranță, informarea angajaților despre posibilele pericole la care se expun, asumarea responsabilităților pentru bolile profesionale cauzate de condițiile de muncă, de stresul muncii etc. ;
- realizarea unor proceduri transparente în recrutarea angajaților ;
- evitarea utilizării unor sisteme de selecție, evaluare și promovare discriminatorii și netransparente ;
- promovarea unui sistem de retribuire proporțional cu munca depusă ;
- urmărirea unei politici echitabile și ferme privitor la respectarea măsurilor disciplinare, aplicarea principiilor de desfacere a contractului de muncă, disponibilizările de personal în organizația respectivă.

Departamentul de resurse umane

Fiecare organizație este interesată de problema resurselor umane, pe care se bazează în realizarea obiectivelor pe care și le-a formulat, obiective pe termen scurt și lung. Gestionarea și previziunea resurselor umane constituie obiectul de activitate al departamentului de resurse umane. Dimensiunile departamentului de resurse umane depind de mărimea și complexitatea organizației. Pe măsură ce organizația se dezvoltă, activitățile de management al resurselor umane se înmulțesc. În acest caz, găsim adesea subdepartamente de resurse umane la nivelul unor filiale, fabrici sau departamente mai mari din cadrul aceleiași organizații, iar în situația organizațiilor multinaționale vom avea replici ale departamentelor de resurse umane în diferite țări unde își desfășoară activitatea organizația respectivă. În organigrama oricărei organizații, departamentul de resurse umane are o poziție de subordonare nemijlocită numai față de conducerea ei. Astfel, directorul de resurse umane este colaboratorul direct al directorului general executiv.

Discutând despre locul ocupat de managementul resurselor umane în conducerea generală a unei organizații, Manolescu (1998 ; 2001) arată că managementul resurselor umane este preocupat de operaționalizarea obiectivelor organizației prin integrarea aspectelor sociale.

Printre atribuțiile departamentului de resurse umane se numără motivarea angajaților și obținerea implicării lor față de obiectivele organizației, precum și recrutarea și formarea personalului în funcție de trebuințele organizației respective. Această optică nouă vine în sprijinul ideii că, în cadrul economic actual, la baza performanțelor organizaționale găsim ca factor prioritar strategia socială a organizației. Contextul nou în care își desfășoară activitatea o organizație presupune o reorganizare a departamentului de resurse umane după principii noi. Acestea trebuie să răspundă cerințelor actuale impuse de mediul extern în care funcționează organizația și cerințelor mereu amplificate impuse de politicile de globalizare care accentuează problema concurențială. În contextul amintit, managementul resurselor umane este o rezultantă a structurii organizației și a demersurilor echipei manageriale. În acest sens, pe lângă simpla alocare de resurse umane în interiorul organizației, este vorba și de implicarea unui departament specializat în toată activitatea de resurse umane a companiei.

Departamentul de resurse umane reflectă gândirea managerială și se bazează pe structurarea activităților specifice de personal. De obicei, dimensionarea departamentului este determinată de mărimea organizației. Practic, cu cât organizația este implicată în desfășurarea unor activități mai diversificate, cu atât avantajul activităților de resurse umane se mărește și departamentul este mai complex.

Organizarea în departamentul de resurse umane se face în subdiviziuni distincte, ceea ce presupune prezența unor posturi specifice activităților de resurse umane în structura organizatorică, după cum urmează :

- director-șef al departamentului de resurse umane ;
- responsabil cu gestiunea personalului ;
- responsabil cu formarea profesională ;
- responsabil cu recrutarea și încadrarea personalului ;
- responsabil cu probleme de protecția și siguranța muncii ;
- responsabil cu evaluarea personalului ;
- responsabil cu administrarea personalului în cadrul unei subunități sau al unui departament etc.

Structuri organizatorice

Departamentele de resurse umane sunt proiectate pe baza unor structuri a căror complexitate depinde de obiectivele urmărite, de dimensiunea organizației și de accentul pe care aceasta îl pune pe un management eficient al gestionării resurselor umane.

Practica organizațională a impus mai multe tipuri de structuri ale departamentelor de resurse umane (Manolescu, 1998 ; 2001) :

- structura organizatorică simplă ;
- structura organizatorică funcțională ;
- structura organizatorică pe obiective ;
- structura organizatorică matriceală.

a) Structura organizatorică simplă

Este o structură compusă din directorul departamentului de resurse umane și restul angajaților din organizația respectivă. În cadrul unei astfel de structuri specializarea funcțională este deficitară, iar configurația departamentală nu este bine definită. Coordonarea, controlul sunt realizate de către director, acesta fiind și singurul care ia deciziile legate de departament (figura 3.15).

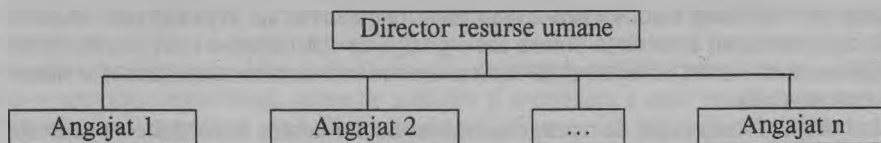


Figura 3.15. Model de structură organizatorică simplă

În figura 3.15 se poate observa un model de structură organizatorică simplă în care de obicei se utilizează numele angajaților pentru a sublinia relațiile dintre posturi, iar specificitatea sarcinilor lipsește. În mod normal, Angajatul 1, Angajatul 2..., Angajatul n fac ceea ce directorul de resurse umane le precizează să facă. În acest tip de structură directorul este cel care domină, iar numărul de niveluri verticale este foarte redus (aproximativ două niveluri). Acest tip de configurație este de obicei ales de către companiile mici, aflate la începutul activității, care nu au încă un departament de resurse umane bine organizat. Uneori directorul de resurse umane se confundă cu directorul general al companiei, iar personalul departamentului de resurse umane se suprapune personalului curent al organizației. Structura simplă se alege mai ales în momentele în care directorul general vrea să se implice și să coordoneze toate activitățile companiei.

Structura organizatorică simplă are și puncte slabe, și puncte tari. Dintre punctele tari, cel mai important ar fi acela de flexibilitate în cazul apariției unor probleme în departamentul de resurse umane. În acest caz, directorul de resurse umane deține toate informațiile și poate lua decizii foarte repede și în cunoștință de cauză. Însă acest lucru poate constitui și un punct slab al configurației. Un alt punct slab ar fi aceea că, utilizând o astfel de structură, capacitatea de procesare informațională a departamentului scade. Odată cu creșterea în dimensiuni a companiei, directorul de resurse umane poate fi depășit de complexitatea sarcinilor, poate deveni supraîncărcat și astfel ajunge să nu mai facă față cerințelor de procesare informațională. Astfel, apare nevoia de specificare și definire sau descentralizare a posturilor, pentru a ști cine este responsabil pentru diferite activități și pentru a reduce totodată sarcinile directorului de resurse umane.

b) Structura organizatorică funcțională

O asemenea configurație are mai multe niveluri verticale și un grad de specializare orientată mai ridicat. Structura posturilor din cadrul departamentului este bine definită și presupune o anumită specializare a personalului (figura 3.16).

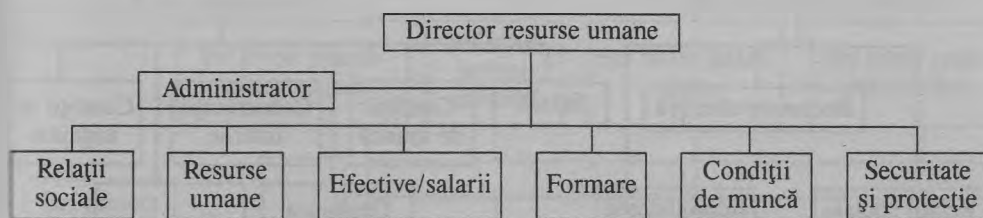


Figura 3.16. Organizarea funcțională a locului de muncă

Atribuțiile fiecărui post de lucru sunt următoarele : responsabilul cu relațiile sociale se ocupă de negocieri și realizarea contractelor de muncă ; responsabilul cu resursele umane se ocupă de stabilirea condițiilor de angajare, recrutarea, selecția, dezvoltarea carierei angajaților, motivarea acestora, evaluarea performanțelor profesionale ; direcția efective/salarii urmărește efectivul de personal și aplicarea politicilor de salarizare ; responsabilul cu formarea răspunde de toate aspectele legate de instruirea personalului ; direcția condiții de muncă urmărește ceea ce se numește sănătatea ocupațională, determinări ale satisfacției vizavi de munca prestată, ale nivelului de stres ocupațional, precum și condițiile fizice ale muncii, iar direcția securitate și protecție urmărește instruirea angajaților în legătură cu protecția muncii, dar și protecția lor la locul de muncă.

Punctul forte în cazul unei astfel de configurații este acela că sarcinile complexe sunt divizate în subsarcini, iar acestea trebuie îndeplinite pentru a atinge scopurile stabilite de departamentul de resurse umane. De exemplu, dacă considerăm că scopul departamentului

de resurse umane este de a atinge un anumit nivel de formare pentru toți angajații companiei, atunci această sarcină ce trebuie realizată de responsabili cu formarea profesională depinde foarte mult de realizarea optimă a sarcinilor de recrutare și selecție care intră în atribuția responsabililor de resurse umane. Atunci când apare nevoia de coordonare și comunicare între diferitele direcții din cadrul departamentului de resurse umane, direcția de comunicare va avea grijă ca responsabilul în cauză să-și poată atinge obiectivele.

Organigramele sub formă de configurații funcționale au punctele lor slabe: cu cât numărul de angajați și de proiecte crește, coordonarea lor poate deveni deficitară; acestui tip de configurație îi lipsesc flexibilitatea și inovarea (apare o supraîncărcare informațională); nu se stabilesc responsabili direcți pentru o anumită sarcină; dacă nu se poate stabili contribuția exactă a unui birou la realizarea unei sarcini, nu se pot acorda recompense care să ducă la inovații și idei creative de management al resurselor umane.

Configurația funcțională este potrivită într-un mediu stabil care nu necesită schimbări majore și care permite coordonarea activităților fără a avea cerințe de procesare informațională foarte ridicate.

c) Structura organizatorică pe obiective

Acest tip de organigramă prezintă o organizare departamentală în funcție de obiectivele de îndeplinit. Unitățile din cadrul departamentului de resurse umane sunt organizate relativ autonom, scopul acestei structuri fiind acela de a reduce interdependența dintre acestea. Coordonarea subunităților din organigramă se face diferit de coordonarea din cazul configurației funcționale. Astfel, directorul de resurse umane nu este direct implicat în probleme operaționale și strategice, el operând prin delegare de sarcini (figura 3.17).



Figura 3.17. Organizarea pe obiective a departamentului de resurse umane (adaptare după Ilieș, Osoian și Petelean, 2002, *apud* Pitariu, 2007)

Comunicarea dintre unități și directorul de resurse umane poate fi limitată la probleme financiare și decizii generale, iar comunicarea dintre unități poate fi minimală. Astfel, fiecare unitate se limitează la realizarea obiectivelor proprii și nu se implică în realizarea obiectivelor altei unități, ale altui birou din cadrul departamentului.

Acest tip de organigramă are limite ce țin mai ales de comunicarea între birouri. Beneficiile unei comunicări eficiente sunt trecute cu vederea, ceea ce poate duce la utilizarea neeconomică a resurselor existente, la pierderea unor oportunități de inovare și dezvoltare a departamentului.

Organizarea pe obiective este relativ flexibilă (Manolescu, 2001) și facilitează atingerea scopurilor fiecărei direcții în mod individual. Cel mai mare avantaj al unei asemenea configurații este focalizarea fiecărei unități asupra satisfacției personalului.

d) *Structura organizatorică*

Acest tip de organizare îmbină avantajele structurii funcționale cu organizarea pe proiecte a activităților. Fiecare proiect din cadrul departamentului este coordonat de către un responsabil de proiect. Acesta trebuie să se asigure că există resursele necesare finalizării proiectelor și că acestea sunt utilizate în mod eficient.

Structurile matriceale ale departamentului de resurse umane pot fi utilizate în cazul marilor corporații sau al organizațiilor publice/de stat, acolo unde există o configurație funcțională și un management orientat pe proiecte. Astfel, în corporațiile internaționale se utilizează de obicei o matrice tridimensională: funcție, proiect, regiune. Acest tip de structură este mult mai adaptat ritmului accelerat al schimbărilor din mediu. La structurile matriceale, pe de o parte, vom identifica structura funcțională verticală, iar pe de altă parte, vom găsi echipe de proiect cu personal provenit din structurile funcționale.

Fiecare membru al echipei ce realizează proiectul are o dublă subordonare: atât față de șeful de proiect, cât și față de șeful ierarhic din subdiviziunea din care face parte. La finalizarea proiectului echipele se dizolvă, iar membrii revin la pozițiile pe care le-au ocupat anterior. Figura 3.18 prezintă o structură de tip matriceal a unui departament de resurse umane elaborată pe trei proiecte în domeniul activităților de resurse umane.

Coordonarea în cadrul unei configurații matriceale este destul de dificilă și necesită resurse mari de timp. Dacă luăm ca exemplu schimbarea unui proiect din matrice, vom observa ce implicații are asupra întregii activități a departamentului de resurse umane, dar și asupra întregii organizații. Astfel, dacă se schimbă data recrutării unor noi specialiști, acest lucru va afecta și celelalte proiecte la care lucrează persoane implicate în recrutare; fiecare activitate va trebui amânată sau trebuie găsiți alți angajați care să se ocupe de realizarea acesteia.

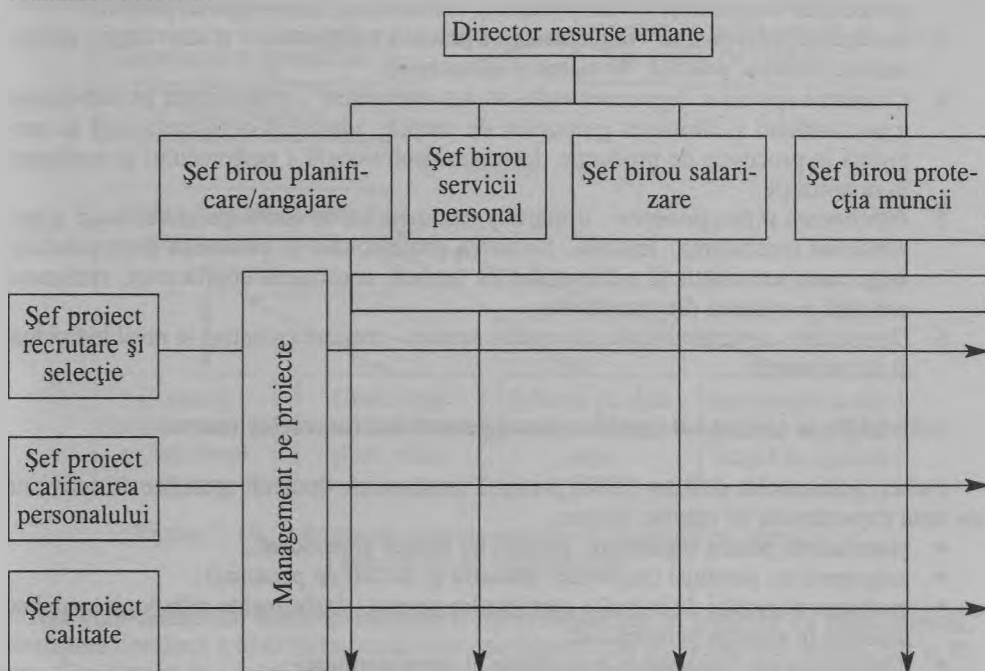


Figura 3.18. Organizarea matriceală a departamentului de resurse umane (Manolescu, 1998; 2001)

După cum se poate vedea în figura 3.18, structura organizatorică matriceală este focalizată pe angajat, dar și pe obiectivele organizaționale. O astfel de structură se adaptează foarte repede la problemele existente și are capacitatea de a utiliza resursele într-un mod eficient. Cel mai mare avantaj al acestei configurații îl reprezintă eficacitatea decizională (capacitatea de a realiza obiectivele și de a atinge scopurile fixate) și eficiența funcțională (capacitatea de a utiliza resurse minime pentru îndeplinirea sarcinilor).

Ca limite, aceste tipuri de configurații matriceale sunt costisitoare și necesită foarte mulți coordonatori, câte unul pentru fiecare funcție și proiect. Concluzionând, o organizare matriceală bine condusă și coordonată poate fi foarte eficientă pentru companie, iar una care se destramă, care nu este coordonată în mod optim, poate duce la dezastre organizaționale.

Etapale proiectării unui department de resurse umane

Crearea și dezvoltarea sistemului de resurse umane sunt rezultatul activității organizatorice manageriale. Cu cât organizația este mai mare și diversificată, cu atât departamentul de resurse umane va fi mai complex. În continuare menționăm etapele proiectării unui departament de resurse umane (adaptare după Matis, Nica și Rusu, 1997):

1. *Conceperea* – legată de obiectivele organizației, are la bază abordarea strategică a sarcinilor de producție, tehnologiei, cerințelor orientate către performanța individuală, determinarea modului de operare a subsistemelor din perspectiva resurselor umane.
2. *Proiectarea* – stabilirea sarcinilor parțiale (descrierea și analiza posturilor), gruparea elementelor departamentului de resurse umane în structuri automate și subsistemul om-mașină, constituirea grupurilor de lucru, determinarea costurilor proiectării, proiectarea comunicațiilor interumane și a sistemului informațional propriu.
3. *Realizarea propriu-zisă* – implementarea practică a elementelor și activităților proiectate (recrutarea, selecția, formarea și integrarea).
4. *Utilizarea optimă a departamentului de resurse umane* – repartizarea pe subsisteme a personalului și formarea grupurilor de muncă, adaptarea organizațională și integrarea în procesele de producție, formarea profesională a personalului și motivarea în organizație.
5. *Întreținerea și funcționarea* – urmărirea fenomenelor de circulație și fluctuație a personalului (recrutarea, selecția, formarea profesională și evaluarea personalului), asigurarea securității și a climatului de muncă, rezolvarea conflictelor, realizarea echității și evitarea discriminărilor.
6. *Dezvoltarea departamentului de resurse umane* – creștere calitativă la nivel individual și de subsistem.

Activitățile și conținutul specifice managementului resurselor umane

Fisher, Schoenfeldt și Shaw (1996) prezintă următoarele domenii specifice de activitate ale unui departament de resurse umane:

- planificarea pentru organizații, posturi de muncă și personal;
- asigurarea cu personal (recrutare, evaluare și decizii de personal);
- evaluarea activității de muncă a candidaților pe post: instrumente psihologice validate utilizate în selecția personalului;
- dezvoltarea performanțelor individuale și organizaționale;
- recompensarea angajaților;
- protecția muncii și sănătatea angajaților;
- managementul resurselor umane în organizațiile multinaționale;
- realizarea schimbării către managementul strategic al resurselor umane.

Analizând domenii specifice de activitate ale unui departament de resurse umane, se poate concluziona că organizarea și conducerea departamentului de resurse umane sunt realizate de persoane care trebuie să aibă o pregătire specială în acest domeniu și că în selecția pentru posturile de directori ai departamentelor de resurse umane trebuie să se acorde o maximă importanță fișei postului scos la concurs și probelor psihologice cu care va fi evaluat candidatul. Mai mult decât atât, interviul de selecție joacă un rol hotărâtor în decizia de selecție de personal calificat superior și astfel scenariul interviului va fi construit cu foarte mare rigurozitate în alegerea întrebărilor, enunțarea lor, evaluarea obiectivă a răspunsurilor date de către aceștia (cu scale Likert sau în ancore comportamentale).

Informarea continuă cu aspecte de pe piața muncii este imperios necesară pentru interviuatori atât pentru construirea scenariului interviului, cât și pentru ceea ce este primordial în analiza răspunsurilor oferite de candidați. Acest aspect referitor la răspunsurile date de către intervievați și aprecierea veridicității, transparenței și calității realității afirmate de către aceștia reprezintă punctul-cheie în alegerea acelor candidați care corespund valorilor și obiectivelor organizației. Astfel, prin aceasta se delimitează rolul fundamental al interviuatorului modern, acela de a aprecia și identifica exact persoanele care corespund nevoilor de personal din organizație și care să obțină, după angajare, performanțe optime pe termen lung.

Informarea, documentarea atât pe cale directă, cât și indirectă reprezintă un alt punct forte în formarea profesională continuă a interviuatorilor.

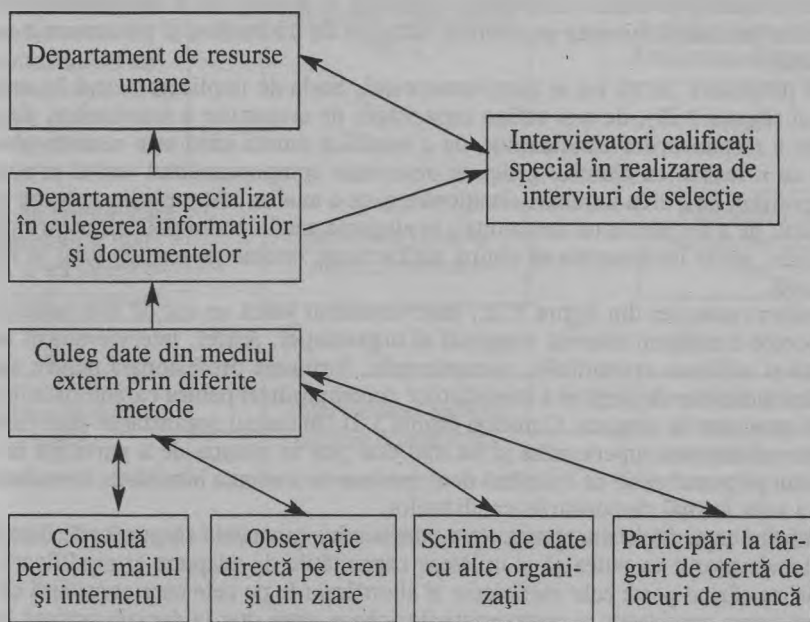


Figura 3.19. Informarea interviuatorilor în legătură cu oferta și cererea de pe piața muncii

Așa cum reiese din modelul informării interviuatorilor în legătură cu piața muncii, informarea continuă a interviuatorului este considerată atât o cerință individuală, cât și de grup. Capacitatea de a reacționa punând simple întrebări precum: „Ce ai făcut la organizația de la care ai plecat?”, „Care a fost motivul plecării?”, „Ce te atrage la firma aceasta?” a constituit funcția tradițională o lungă perioadă, interviuatorul reacționând și fiind strâns dependent de managerul de resurse umane și de managerul organizației. Mult timp acesta a

rămas într-o poziție de subordonare în cadrul organizației, manifestând o sensibilitate ridicată la aspectele de interes economic și financiar ale acesteia : obținerea unei cifre de afaceri cât mai ridicate, interesele patronilor și ale directorilor etc.

Toate aceste aspecte legate de managementul abordat de către șefi au redus funcționalitatea interviuatorilor, astfel încât aceștia nu s-ar mai orienta spre formarea și alegerea candidaților corespunzători pentru posturile scoase la concurs, ci spre afișarea unui scenariu al interviului de rutină, interactiv – scena interviului.

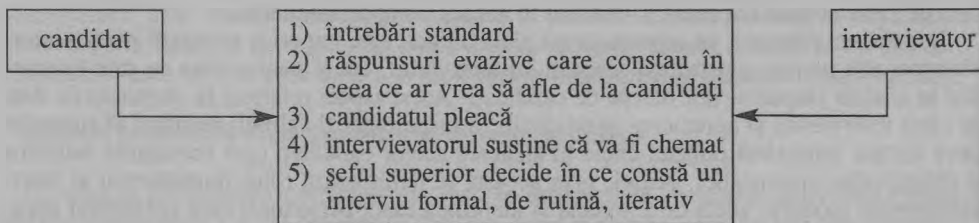


Figura 3.20. Scena interviului

În scenariul prezentat în figura 3.20, rolul interviuatorului se reduce la a pune întrebări formale, a analiza și decide care dintre candidați se sustrag de la menționarea adevărului, care dintre candidați mizează pe anumite strategii de disimulare și prezentare a scenariilor fictive etc.

Noi propunem un alt rol al interviuatorului, acela de implicare activă în scenariul interviului (figura 3.21), de a-și utiliza capacitățile de construire a întrebărilor, de analiză și evaluare a răspunsurilor candidaților, de a modifica atunci când este necesar planul interviului, de a realiza cu ajutorul grilei de observație comportamentul verbal și nonverbal al intervievaților, de a crea întrebări situaționale și de a analiza răspunsurile acestora și, cel mai important, de a decide (actul decizional) în alegerea candidatului potrivit pentru postul scos la concurs, astfel încât acesta să obțină performanțe optime pe termen lung în organizația respectivă.

Conform schemei din figura 3.21, interviuatorul joacă un rol de sine stătător și hotărâtor pentru următorul interval temporal al organizației. Astfel, interviuatorul modern va putea să-și utilizeze aptitudinile, competențele, formarea profesională pentru aprecierea, evaluarea și decizia de alege a candidaților corespunzători pentru caracteristicile specifice fiecărui post scos la concurs. Conform figurii 3.21, în cadrul organizației interviuatorul nu mai este subordonat superiorului și nu mai este pus în situația de a participa la scenariul interviului pe postul pasiv ce-i conferă doar ipostaza de a enunța întrebările formulate de superior și a nota formal răspunsurile candidaților.

Conform capacității sinergetice de a conștientiza și analiza răspunsurile date de candidat, interviuatorul va putea să-și utilizeze capacitățile de adaptare și modificare a ordinii întrebărilor sărind peste cele ineficiente și abordându-le pe cele care consideră că pot duce la investigarea aspectelor și caracteristicilor-cheie, care duc la decizia optimă în privința alegerii sau nu a unui candidat pentru postul scos la concurs.

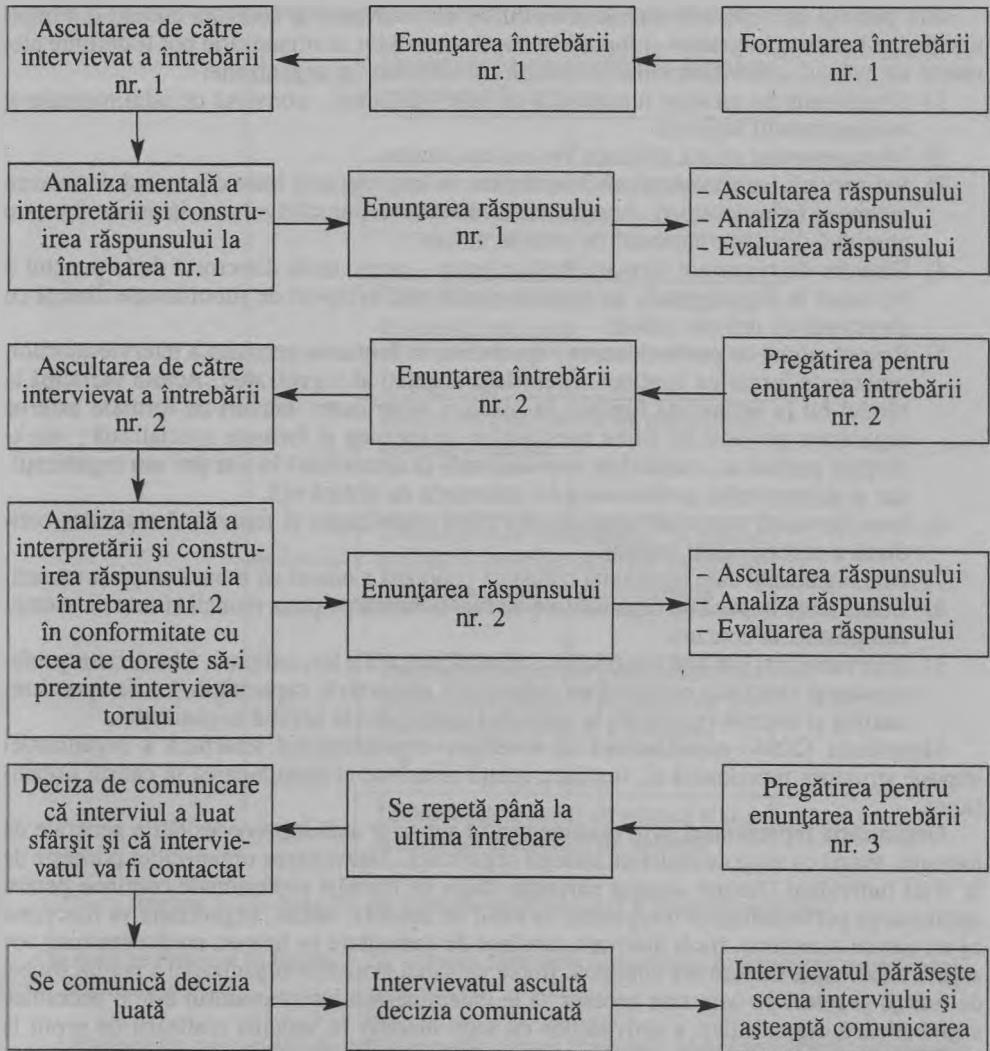


Figura 3.21. Scenariul interviului de selecție reprezentat printr-o schemă de proces

Din punctul de vedere al interacțiunii dintre intervieuatori și celelalte entități din organizație, pe baza organigramei și funcțiilor departamentelor în organizație pot fi definite elemente ale rolului intervieuatorului în complexul laborator al organizației :

- 1) Organizația ca entitate funcțională de sine stătătoare : consiliul de administrație și managementul superior.
- 2) Managementul direct (director de resurse umane).
- 3) Șef serviciu intervieuare candidați (situat în organigramă între directorul de resurse umane și intervieuatori). Acesta este directorul responsabil cu activitatea de formare continuă din departamentul de resurse umane.
- 4) Director departament formare/perfecționare – acolo unde directorul de la punctul 3 nu există în organigramă, iar intervieuatorii sunt în raport de subordonare directă cu directorul de resurse umane.
- 5) Responsabilul cu perfecționarea : specializat în formarea continuă a intervieuatorilor, separat de formarea continuă a celorlalți angajați ai organizației. Acesta participă la rândul lui la sesiuni de formare la niveluri superioare : cursuri de formare externe organizate periodic de firme specializate de training și formare specializată ; workshopuri periodice ; conferințe internaționale și specializări în alte țări sau organizații. dar și documentări profesionale cu informații de ultimă oră.
- 6) Intervieuatorii care sunt persoane din afara organizației și reprezintă realitatea cotidiană a cererii pieței muncii.
- 7) Alte organizații care reprezintă realitatea cotidiană a ofertei de muncă pe piața muncii
- 8) Concurența impusă de organizațiile ce funcționează pe piața muncii și scot de asemenea posturi la concurs.
- 9) Intervieuatorii din alte organizații : nivelul pregătirii lor, calitatea formării lor profesionale și libertatea conferită de organizația respectivă, capacitățile lor de apreciere, analiză și decizie cu privire la scenariul interviului la nivelul organizației.

Manolescu (2003) menționează că structura organizatorică ierarhică a organizației impune structura funcțională și, implicit, relații ierarhice și comunicarea în cadrul organizației.

Organizația reprezentată prin managementul superior stabilește necesitățile generale de formare, având ca scop dezvoltarea întregii organizații. Dezvoltarea organizației pornește de la nivel individual (fiecare angajat parcurge stagii de formări profesionale continue pentru optimizarea performanțelor înregistrate la locul de muncă). Astfel, organizația va funcționa ca un sistem sinergetic, încât diferitele tendințe de dezvoltare pe termen mediu sau lung vor sugera necesitățile de formare continuă. Implementarea la nivelul organizației a noului pachet de funcții și roluri pe care este necesar să le îndeplinească intervieuatorul este o necesitate a globalizării organizației, a activităților cu scop lucrativ în vederea realizării de profit la nivelul organizației, dar și de creștere economică la nivel național și internațional.

Etapele formării profesionale a interviewatorilor într-o organizație

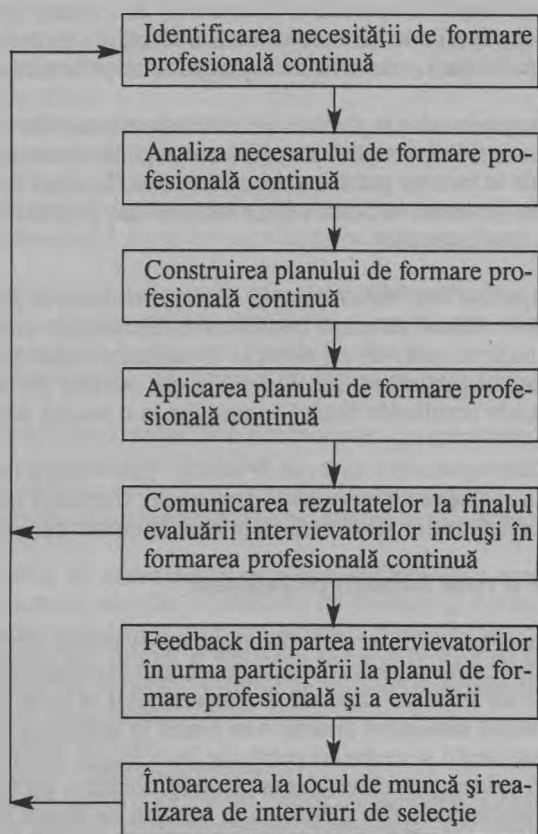


Figura 3.22. Stagiile de formare profesională a interviewatorilor

Așa cum se observă în figura 3.22, etapele care trebuie parcurse în formarea profesională a interviewatorilor sunt :

a) *Identificarea necesității de formare profesională continuă.* În această etapă, persoanele desemnate de către departamentul de resurse umane vor investiga la nivelul echipelor de interviewatori care sunt performanțele înregistrate la interviurile de selecție și ce anume ar dori aceștia să studieze pentru a obține randament în selectarea persoanelor potrivite pentru posturile scoase la concurs.

b) *Analiza necesarului de formare profesională continuă.* În această etapă, persoanele desemnate de către departamentul de resurse umane vor analiza informațiile preluate în etapa anterioară. Va avea loc o selecție a interviewatorilor care intră în formarea profesională în funcție de criterii stabilite riguros de către specialiști din departamentul de resurse umane.

c) *Construirea planului de formare profesională continuă.* În această etapă, persoanele desemnate de către departamentul de resurse umane vor analiza metodele și tehnicile folosite în formările profesionale, posibilele organizații care oferă formare profesională pentru interviewatori sau vor alege persoane cu experiență în formarea profesională a interviewatorilor din cadrul organizației ;

d) *Aplicarea planului de formare profesională continuă.* Odată stabilite în amănunt toate detaliile privind informațiile de prezentat la cursurile de formare profesională, materialele folosite, locațiile și încăperile în care se vor realiza formările profesionale, precum și interviatorii care vor participa la cursurile de formare, se trece la realizarea planului pe etape.

e) *Comunicarea rezultatelor la finalul evaluării interviuatorilor incluși în planul de formare profesională continuă.* Această etapă este esențială deoarece evidențiază eficiența formării profesionale la care au participat interviuatorii. În cazul în care interviuatorii nu au obținut rezultatele scontate, se poate repeta schema-flux pornind de la investigarea necesităților de formare profesională.

f) *Feedback din partea interviuatorilor în urma participării la planul de formare profesională și a evaluării.* Alături de etapa comunicării rezultatelor evaluării participanților la cursul de formare profesională, un rol esențial în realizarea unei formări profesionale eficiente îl are feedbackul participanților. De multe ori, aceștia pot semnala lucruri ce pot îmbunătăți semnificativ rezultatele finale, conducând la o reușită deplină.

g) *Întoarcerea interviuatorilor la locul de muncă.* Este o etapă importantă pentru următoarele săptămâni în realizarea interviurilor de selecție. Cursanții trebuie să dea dovadă de profesionalismul corespunzător rezultatelor obținute la cursul de formare profesională.

Caracteristicile și rolul formării profesionale

Nivelul formării nu se decide de către formator, interviuator, directorul departamentului de resurse umane, directorul organizației sau alte entități din organizație. Acest nivel trebuie să poată fi validat la un standard național al competențelor în principiu.

Practica în domeniul resurselor umane, mai precis în evaluarea și selecția personalului, precum și numeroase studii și cercetări publicate de-a lungul anilor în domeniul respectiv ne-au determinat să evidențiem că validarea nivelului formării profesionale a interviuatorului și implicit a valorii predictive a interviului efectuat de acesta este necesar să aibă loc la nivelul organizației, având drept criterii acele sarcini, activități, competențe și comportamente specifice postului de muncă din departamentul unde persoana completează formularul de angajare.

Elementele folosite în domeniul formării profesionale continue a interviuatorului pot fi: 1) obiectivele (coincid în mare parte cu cele ale organizației); 2) domeniile și ariile de interes (mediul extern, mediul intern organizațional); 3) unitățile de competențe necesare interviuatorilor; 4) criteriile de performanță ale interviuatorilor; 5) aparatura și instrumentele utilizate; 6) sursele de informație privind mediul extern și intern; 7) metodele de învățare ale interviuatorilor.

În acest sens, se pot detalia următoarele:

1) Obiectivele coincid în mare parte cu cele ale organizației.

2) Domeniile și ariile de interes:

- mediul extern: vizează concurența, cererea și oferta de pe piața muncii, formarea continuă a interviuatorilor din alte organizații etc.;
- mediul intern: politica de management a organizației respective, structura organizatorică, structura funcțională a organizației, structura organizatorică și funcțională a departamentului de resurse umane.

3) Unitățile de competențe ale interviuatorilor:

- conceperea, testarea și modificarea materialelor de formare și dezvoltare: înregistrări video cu simulări și scenarii ale interviului în care interviuatorii sunt puși să analizeze conținutul întrebărilor și răspunsurilor personajelor (interviutori-intervievați), să analizeze comportamentul nonverbal al interviuatorilor și

intervievaților și să se implice cu completări (puncte forte, puncte slabe și completări);

- construirea, testarea și modificarea întrebărilor destinate scenariului interviului, precum și a grilei de observație specifice fiecărui post de muncă din departamentele organizației;
- conceperea și aplicarea scenariilor de interviu sub forma jocului de rol, cu grupe de câte 3-4 participanți. Aceștia se împart în interviuatori și intervievați, aplicând scenariul interviului. Aici subliniem necesitatea trecerii aceleiași persoane prin ambele roluri, atât de interviuator, cât și de intervievat (Chraif, 2006a);
- utilizarea feedbackului după fiecare situație simulată pe baza analizei înregistrărilor video.

4) Criteriile de performanță – elemente care determină performanța în relația formator-interviuator: acestea definesc aspectele care trebuie urmărite, astfel încât organizația să se dezvolte la parametrii optimi calitativi.

- a) transparența contractului de formare profesională între cele două părți contractante;
- b) identificarea obiectivelor specifice fiecărui post din departamentele organizației;
- c) identificarea sarcinilor și activităților;
- d) identificarea valorilor culturii și climatului organizațional;
- e) identificarea obstacolelor/barierelor ce pot apărea în formarea profesională a intervievaților;
- f) selectarea tipului de materiale, a mijloacelor media și a metodelor de formare adecvate subiectului abordat, contextului de învățare și duratei cursului;
- g) utilizarea feedbackului ca instrument în perfecționarea interviuatorilor;
- h) adaptarea limbajului, stilului și strategiei în conformitate cu intervievații (aceștia pot fi, în funcție de cerințele postului de muncă, persoane fără studii, cu studii medii, cu studii superioare).

5) Aparatura și resursele utilizate.

6) Sursele de informare: externe și interne.

7) Metode de învățare: activă; joc de rol; hărți conceptuale (Chraif, 2006b; 2006c).

Astfel, în urma unei analize a competențelor interviuatorilor, propunem următoarea schemă-flux de formare profesională a interviuatorilor:

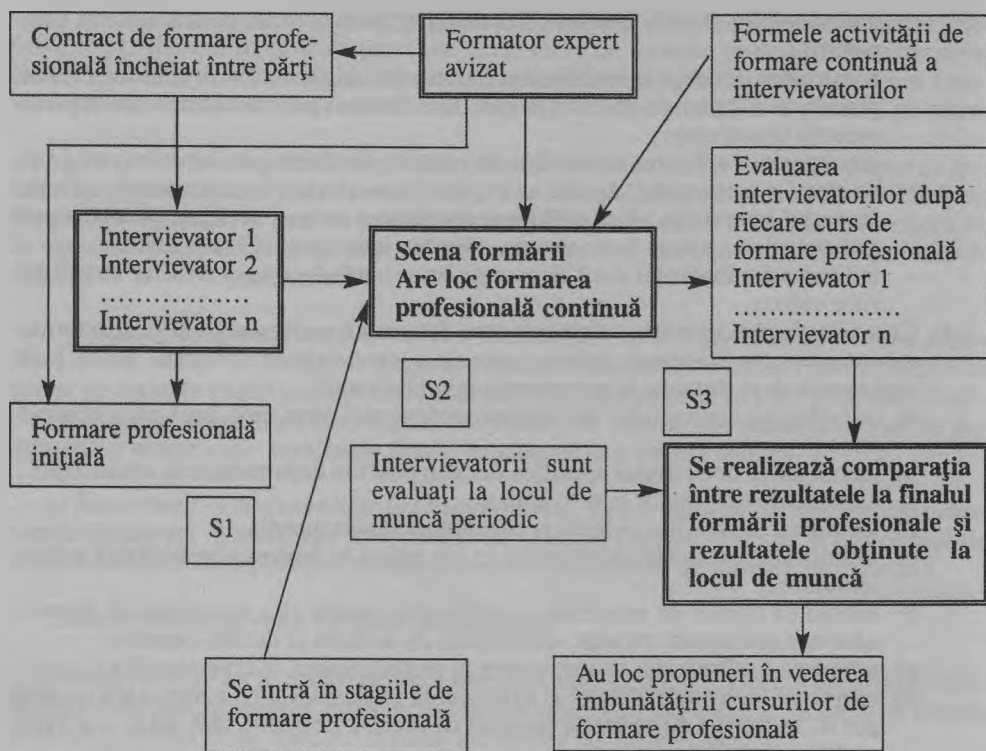


Figura 3.23. Stadiile S1, S2 și S3 ale formării profesionale a interviuatorilor

După cum se poate observa în figura 3.23, stadiile formării profesionale pot fi următoarele :

- În stadiul S1 are loc formarea inițială (vezi anexa 7). În decursul acestei formări profesionale, atât cursanții (interviuatorii), cât și experții formatori au timp să se cunoască, să observe și să noteze punctele forte și punctele slabe ale cursurilor, ale metodelor de predare, precum și necesitățile de formare ale acestora.

- În stadiul S2 se continuă formarea inițială, dar vor avea loc cursuri de formare periodice pe perioadă nelimitată. Scopul acestor cursuri de formare continuă este de a-i menține pe interviuatori într-un contact permanent cu modificările ce apar pe piața muncii, cu informațiile și strategiile noi care se impun în tehnica interviului de selecție, precum și cu caracteristicile forței de muncă (diferite vârste, nivele de educație, cerințele acestora, stilul de abordare a activităților și sarcinilor de la locul de muncă etc.).

- În stadiul final, S3, rezultatele obținute în urma evaluărilor periodice ale interviuatorilor sunt comparate cu rezultatele la locul de muncă după formări. Astfel, experții formatori au ocazia să verifice dacă, pe de o parte, cursurile de formare sunt eficiente sau necesită îmbunătățiri, iar pe de altă parte, dacă evaluările sunt realizate transparent, evidențiind progresele reale ale cursanților.

Formele activității de formare din timpul unei sesiuni de formare pot fi :

- 1) *Cursuri de pregătire.* Acestea pot avea diferite forme, în funcție de informația transmisă de către formatorii experți. Astfel, pot fi cursuri de *tip prelegere*, prin intermediul cărora este transmisă informația verbal. În acest sens, cursanții au două variante : a) își iau notițe și parcurg materialul de învățat după finalizarea cursului ; b) urmăresc manualele de formare profesională și studiază individual. Un alt tip de

curs de pregătire poate fi *cursul interactiv*, în care informația prezentată verbal este presărată cu exemple și materiale video pentru o mai bună aprofundare a cunoștințelor și pentru a fi mai atractivă pentru cursanți. Durata acestor cursuri într-o singură sesiune de formare este de 1-3 zile, în funcție de materialul transmis, dar și de capacitatea cursanților de a-și însuși cunoștințele și informațiile. Gradul de structurare, de asemenea, poate îmbrăca forme variate, pornind de la un nivel formal, cu grad ridicat de structurare, până la nivelul complet nestructurat al anumitor grupuri de cursanți.

- 2) *Conferințele* sunt întâlniri între membrii aceleiași organizații sau între organizații diferite cu același profil din același domeniu de activitate în care au loc comunicări și schimburi de experiență. Comunicările din timpul conferințelor au drept scop transferul de informație între grupurile de lucru atât din organizație, cât și din diferitele organizații participante, precum și stabilirea de relații de colaborare, aplicarea de proiecte comune etc. În acest sens, participanții la conferințe vor reuși să-și perfecționeze competențele în domeniul interviului de selecție, dar și în alte domenii colaterale care i-ar putea ajuta la locul de muncă.
- 3) *Seminariile* reprezintă conferințe de dimensiuni mai reduse, dar care reușesc să implice mai mult participanții în activități practice. Datorită faptului că seminarul se concentrează strict pe un subiect anunțat din timp, vor avea loc dezbateri și discursuri doar pe tema anunțată. Astfel, tematicile abordate de prezentatori vor avea o specificație și specializare foarte bogată, iar participanții vor avea șansa de a câștiga experiență în domeniul interviului de selecție intrând în contact cu adevărați profesioniști.
- 4) *Atelierele de lucru (workshopuri)* sunt manifestări mult mai sistematizate și concentrate pe obiectivele urmărite. Astfel, în cadrul unui workshop se prezintă atât informație teoretică, cât și exemple practice, au loc jocuri de rol între formatori și participanții la workshop (în cazul nostru, interviatorii), are loc evaluarea participanților la finalul atelierului și, de asemenea, se cere un feedback din partea participanților cu privire la conținutul workshopului, informația prezentată, metodele folosite și eficiența în vederea pregătirii profesionale. Din punctul de vedere al obiectivelor, metodelor și implicării formatorilor, atelierul de lucru se aseamănă cel mai mult cu programele de formare profesională continuă. Un model de program de atelier este prezentat în Anexa 11.



Imaginea 3.1. Exersarea jocurilor de rol pe grupuri de interviatori

După cum se poate observa în imaginea 3.1 și figura 3.24, o metodă eficientă folosită în formarea profesională continuă a interviatorilor este învățarea pe grupuri de lucru. Grupurile de lucru se stabilesc la începutul sesiunii de formare profesională și este de preferat să se mențină în timp, deoarece interviatorii se pot cunoaște mai bine și își pot impune un pattern comun de evaluare a intervievaților, astfel încât evaluările din timpul interviurilor de selecție să aibă coeficienți de corelație interinterviewatori mari și semnificativi statistic.

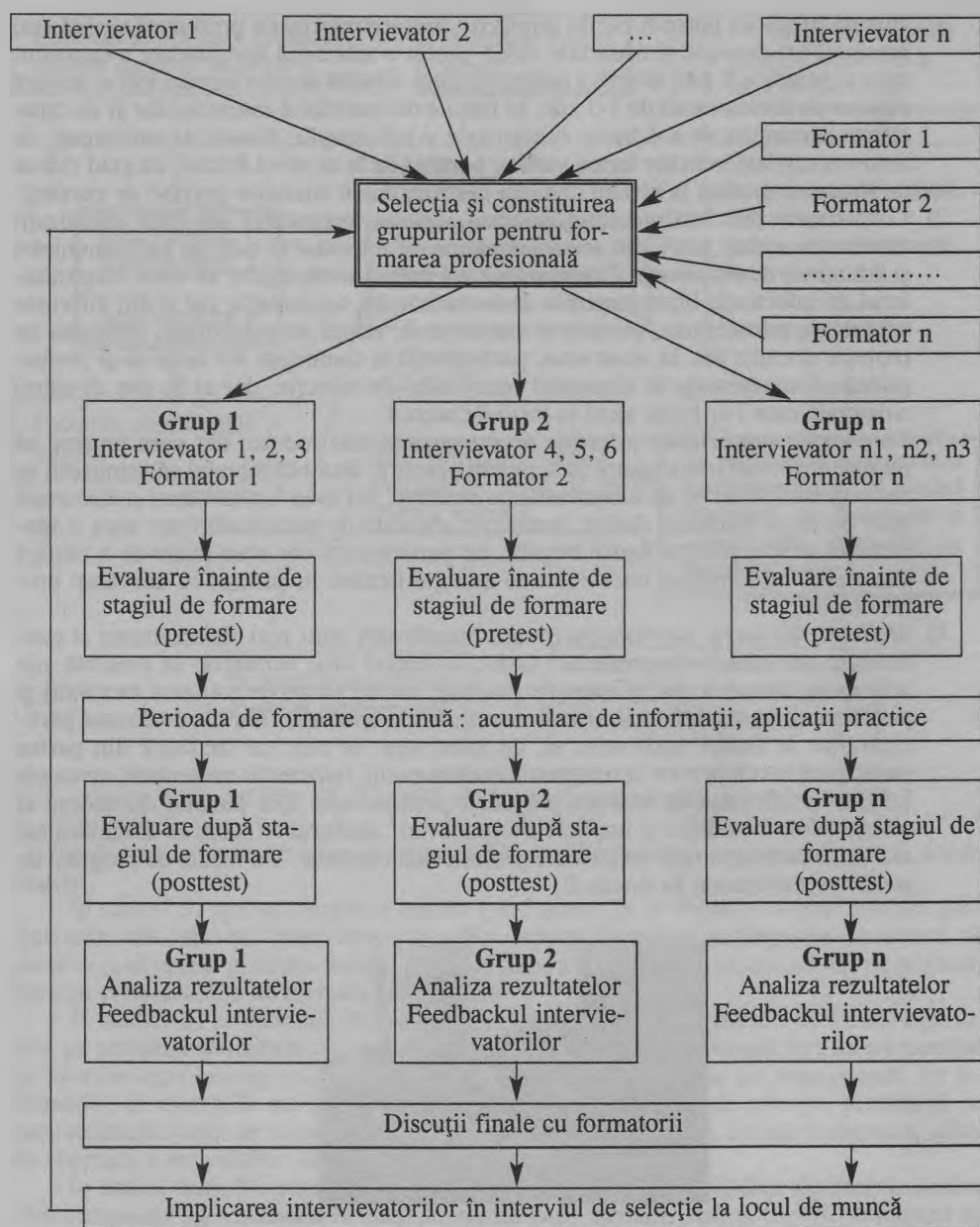


Figura 3.24. Schemă-flux privind formarea profesională a interviuatorilor

Învățarea în grup a interviuatorilor are următoarele faze (figura 3.24) :

- 1) *Selecția și constituirea grupurilor pentru formarea continuă.* Această etapă este necesară în acele organizații unde sunt mai mulți interviuatori care realizează interviuri de selecție sau la nivelul organizațiilor care oferă cursuri de formare profesională și pentru interviuatori. Etapa poate să nu existe dacă la nivelul unei organizații sunt 3 interviuatori care realizează interviul de selecție și aceștia sunt formați profesional de către un formator expert în organizație.
- 2) *Organizarea pe grupuri de lucru.* În cazul în care formările se realizează pe grupuri de lucru, numărul de interviuatori cursanți în fiecare grup poate fi de la 1 până la 4-5 persoane, dar se recomandă să fie 3 sau cel mult 4 în fiecare grup. Acest lucru este indicat deoarece în timpul jocurilor de rol este suficient să fie 3 interviuatori și un interviuat, aceștia permutându-se pe rând în rolul interviuatului sau al interviuatorului (imaginea 3.1) ;
- 3) *Evaluarea înainte de stagiul de formare (pretest).* În această etapă, formatorii evaluează cursanții atât sub aspectul cunoștințelor din domeniul profesional (teste-grilă de cunoștințe și posibil situaționale), cât și sub aspectul interpretării mimicii și gesturilor. Aceasta este o etapă necesară, fără care formatorii și organizația nu ar putea să evidențieze eficiența cursurilor de formare prin îmbunătățirea rezultatelor cursanților.
- 4) *Perioada de formare continuă : acumulare de informații, aplicații practice.* În această fază, cursanții urmează un program riguros stabilit (Anexa 7), care implică atât cursuri teoretice, cât și aplicații practice cu joc de rol, dar și, în cazul în care este posibilă, participarea la ateliere de lucru, seminarii și conferințe pe domeniul de interes (imaginile 3.1 – 3.3).
- 5) *Evaluare după stagiul de formare (posttest).* Evaluarea după stagiul de formare profesională se realizează cu instrumente și întrebări-grilă de același nivel ca în evaluarea pretest. Aceasta este necesară deoarece evidențiază eficiența cursurilor de formare profesională având în vedere cunoștințele achiziționate de către participanții la formare.
- 6) *Analiza rezultatelor cursanților și feedbackul interviuatorilor.* În această etapă, formatorii analizează rezultatele obținute la aplicarea testelor de cunoștințe și aplicații practice, compară rezultatele obținute la aplicarea pretest și aplicarea posttest și le comunică cursanților dacă au obținut îmbunătățiri în urma participării la cursul de formare respectiv. De asemenea, cursanții (interviuatorii) sunt rugați să completeze un chestionar de feedback (Anexa 6) în care să specifice dacă respectivele cursuri au corespuns așteptărilor, ce îmbunătățiri se pot aduce etc.
- 7) *Discuții finale cu formatorii.* În această fază au loc discuții cu formatorii privind metodele și tehnicile aplicate, eficiența lor, eventuale modificări la următoarea sesiune de formare profesională etc.
- 8) *Implicarea interviuatorilor în interviul de selecție la locul de muncă.* Această fază este de fapt momentul în care interviuatorii intră în procesul muncii. Aceștia își reîncep activitatea la locul de muncă realizând interviuri de selecție de personal pentru organizație acolo unde este cazul sau pentru alte organizații, dacă sunt angajați la o firmă de resurse umane care are ca obiectiv selecția de personal.



Imaginea 3.2. Activitatea în timpul sesiunii de formare continuă, jocul de rol între interviuatori (trei participanți în stânga) și interviuat (un participant în dreapta)



Imaginea 3.3. Perioada de formare continuă : acumulare de informații prin metode moderne, interactive cu formatori experți în tehnica interviului de selecție

Tabelul 3.1. Exemplu de evaluare a eficienței cursurilor de formare în tehnica interviului de selecție

Teste	Minimum	Maximum	Media	A.S.
Test de cunoștințe introductive în tehnica interviului				
pretest	24	73	57,22	8,21
posttest	38	92	83,2	4,32
Test de interpretare a comportamentului verbal și nonverbal				
mimică pretest	2	8	6,24	4,12
mimică posttest	4	10	8,20	2,33
gesturi pretest	1	7	4,75	3,09
gesturi posttest	3	10	8,85	2,12
comportament verbal pretest	2	7	5,43	3,54
comportament verbal posttest	4	9	8,12	1,43
vestimentație	1	8	6,43	3,26
vestimentație	3	10	8,14	2,10

În urma aplicării testului nonparametric Wilcoxon pentru loturi-pereche s-a obținut o diferență semnificativă statistic ($p < 0,01$) între rangurile loturilor înainte și după perioada de formare profesională.

Așa cum se poate vedea în tabelul 3.1, la aplicarea testului de diferență semnificativă statistic între situația de început și situația după efectuarea cursurilor de formare profesională, cursanții au deprins cunoștințele predate de către formatorii experți și au obținut rezultate semnificative statistic ($p < 0,01$) mai bune decât în faza de început (pretest).

Astfel, în urma experienței acumulate cu grupul de lucru, considerăm că membrii grupurilor vor avea următoarele puncte tari :

- atingerea unui nivel sporit de conștientizare și înțelegere a comportamentului, aptitudinilor, atitudinilor și valorilor fiecăruia dintre ei ;
- își pot pune în comun și folosi cunoștințele individuale la nivelul grupului atât la construirea întrebărilor cu intervievații, cât și la analiza și decizia privitoare la alegerea candidaților pentru postul scos la concurs ;
- vor evolua în sensul construirii unei echipe (stadiul superior grupului neintegrat de persoane).

Punctele slabe ale menținerii pe termen lung a grupurilor de intervievați pot fi :

- plafonarea și reducerea randamentului deciziei de angajare a candidaților optimi pe termen lung ;
- apariția unor conflicte interindividuale ce pot duce la sabotaje și contraproductivitate la nivelul organizației.

Dacă grupurile sunt schimbate periodic, pot apărea următoarele situații (Rae, 2001) :

- membrii grupului vor fi puși în situația de a întâlni o varietate de persoane, așa cum se interacționează în viața de zi cu zi ;
- aptitudinile de care dispune grupul sunt variate și învățarea se poate realiza interactiv ;
- membrii incompatibili ai grupului nu vor fi obligați să rămână în cadrul aceluiași grup pe întreaga durată a cursului.

Dat fiind faptul că intervievații aflați în stagiile de formare profesională aparțin aceleiași organizații, se recomandă ca aceștia să fie păstrați în aceeași fomulă în grupurile de lucru și în scenariul interviului de selecție la interviuarea candidaților pentru posturile scoase la concurs.

Sesiunea de formare profesională continuă presupune parcurgerea mai multor etape și este structurată pe mai multe cursuri de formare.

Un exemplu îl poate constitui programul de formare continuă detaliat pe cursuri practice, dar și aplicative : „Însușirea cunoștințelor de bază privind analiza muncii, întocmirea fișei postului orientată pe deținătorul postului și pe caracteristicile postului, cultură organizațională, climat organizațional, relații interpersonale”, „Realizarea fișei de observație”, „Analiza și interpretarea comportamentului nonverbal în timpul interviului”, „Curs și aplicații privind construirea și adaptarea întrebărilor interviului pe baza unor criterii de structurare/clasificare”, „Curs și aplicații privind enunțarea întrebărilor și aprecierea calitativă a răspunsurilor”, „Curs și aplicații privind formularea și reformularea întrebărilor de către intervievați”.

Formatorii experți care instruiesc periodic intervievații vor activa creând un anumit scenariu de desfășurare a sesiunii de formare (jocuri de rol, prelegere, aplicații practice vizionate cu ajutorul echipamentelor video etc.). Astfel de documente în care aceștia operează modificări sunt :

- pregătirea cadrului de desfășurare a formării ;
- pregătirea materialelor pentru prelegere, dar și pentru jocurile de rol organizate în grupuri de 3-4 intervievați (imaginea 3.1 și figura 3.24) ;
- proiectarea, producerea și utilizarea materialelor destinate grupurilor de intervievați ;

- evaluarea performanțelor înregistrate de către intervieutori la finalul fiecărei strategii de formare ;
- feedbackul dat organizației și cursanților.

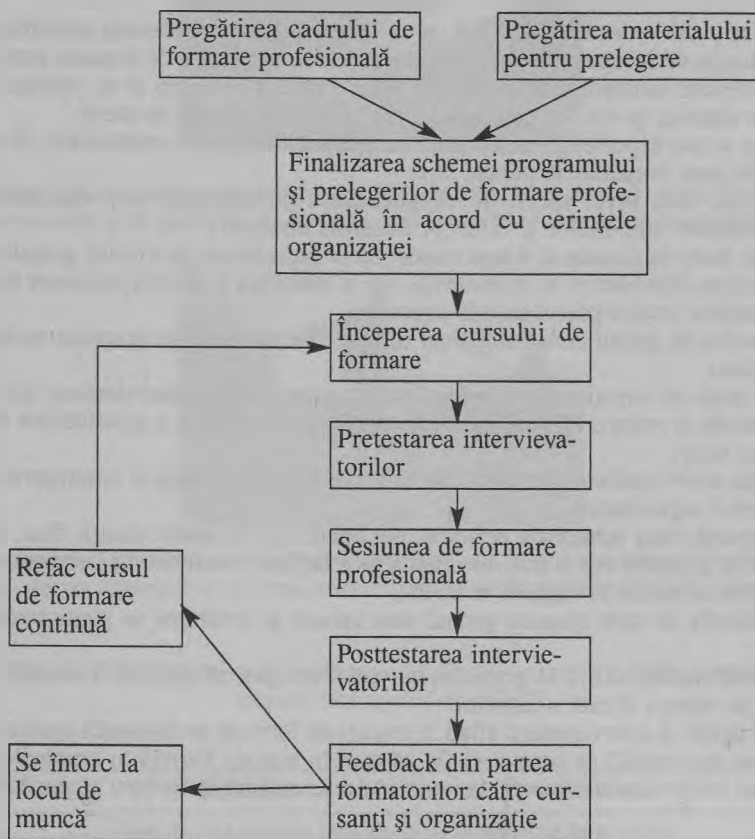


Figura 3.25. Schema formării continue a intervieutorilor pe grupuri de lucru organizate de către formatori

Analizând schema formării continue a intervieutorilor din perspectiva abordării formatorilor, fazele formării continue sunt :

- 1) *Pregătirea cadrului de formare profesională și pregătirea materialului pentru prelegere.* În această fază, formatorii (fie că aparțin organizației, fie că sunt din afară) își pregătesc cadrul desfășurării formărilor profesionale cât mai autentic. Astfel, aceștia aleg sala de desfășurare a formărilor astfel încât să semene cu o sală de interviu autentică : verifică iluminarea sălii (lumină naturală, pe cât posibil, sau conform standardelor UE : ISO 8995, ISO 11664 – www.iso.org), verifică așezarea meselor de interviu și scaunul pe care se va așeza interviuatul ; verifică seturile de exerciții cu joc de rol ; reglează aparatele și instrumentele pe care le vor folosi în timpul aplicării jocurilor de rol, dar și al prelegerilor etc.
- 2) *Finalizarea schemei programului și strategiilor de formare profesională în acord cu cerințele organizației.* Formatorii trebuie să aibă în vedere cerințele organizației cu privire la fișele de post atât ale angajaților, cât și ale intervieutorilor. În acest sens,

vor organiza cursuri de aprofundare cu privire la construirea întrebărilor și a grilelor de evaluare a răspunsurilor. De asemenea, trebuie să aibă în vedere ca programul de formare profesională să nu influențeze viața de familie, sănătatea și programul de lucru al cursanților. Un program prea pretențios poate afecta sănătatea cursanților (burnout, anxietate, depresie) sau poate influența negativ relațiile de familie (neînțelegeri, certuri sau divorțuri).

- 3) *Începerea cursului de formare.* Formatorii vor fi atenți la materialele distribuite în scop formativ, la programul de formare detaliat, la cerințele cursanților etc.
- 4) *Pretestarea interviuatorilor.* Această fază este foarte importantă atât pentru interviuatori, cât și pentru formatori. Formatorii trebuie să se asigure ca setul de întrebări și probe să fie asemănătoare ca dificultate și conținut cu cele din posttest.
- 5) *Sesiunea de formare profesională.* În timpul sesiunii de formare profesională formatorii trebuie să respecte programul anunțat. În cazul în care participanții la formare doresc sesiuni suplimentare de aplicații practice sau aprofundarea unor concepte sau modele teoretice (de exemplu, construirea întrebărilor) în limita timpului disponibil, formatorii trebuie să răspundă acestor cerințe.
- 6) *Posttestarea interviuatorilor.* După efortul depus în sesiunea de formare profesională, atât interviuatorii, cât mai ales formatorii sunt interesați să afle dacă s-au obținut îmbunătățiri ale rezultatelor cursanților. Astfel, formatorii asigură setul de întrebări și probe astfel încât să fie asemănătoare ca dificultate și conținut cu cele din pretest.
- 7) *Feedback din partea formatorilor către cursanți și organizație.* După analiza rezultatelor și consemnarea punctelor forte și a punctelor slabe pentru fiecare cursant, rezultatele sunt comunicate organizației.
- 8) *Întoarcerea la locul de muncă sau refacerea anumitor module din cursul de formare.* Cursanții care au dovedit îmbunătățirea rezultatelor la setul de întrebări și probe din posttest pot să intre în grupul de interviuatori și să aplice interviuri de selecție. Acelor cursanți care au avut o îmbunătățire deficitară a rezultatelor la setul de întrebări și probe din etapa posttest li se recomandă să refacă acele module unde nu au reușit să obțină rezultatele scontate.

Schema din figura 3.25 se aplică pentru fiecare curs practic sau aplicativ din întregul stagi de formare. De foarte multe ori, pentru a dobândi competențele necesare într-un timp scurt, cursurile pot fi abordate simultan, de multe ori completându-se.

Fazele formării continue enumerate pot fi detaliate astfel :

1) *Pregătirea cadrului de formare :* formatorul expert acordă importanță maximă acestui aspect, încercând să construiască o scenă cât mai asemănătoare cu scena interviului de angajare. Astfel, folosindu-se de spațiile unde au loc aceste interviuri, acesta recrează atmosfera folosind mobilierul, iluminarea spațiului, documente și materiale pe biroul comisiei formate din interviuatori. De asemenea, poziția mobilierului, a interviuatorilor și a interviuatului este replicată folosind modelul real din organizația respectivă (imaginea 3.4).



Imagina 3.4. Scenariul interviului de selecție. Joc de rol cu trei interviuatori

După cum se observă în imaginea 3.3, cei trei interviuatori/cursanți sunt așezați în poziții de interviu de o parte a biroului, folosesc instrumente de notat și au în față atât documentele intervievatului care au fost studiate înainte de a începe interviul (CV-ul, scrisoarea de intenție, scrisoarea de recomandare, formularul de angajare), cât și fișe de observație a comportamentului nonverbal și o altă fișă de observație și consemnări generale.

2) Pregătirea materialelor de curs / aplicații practice

Distribuirea materialelor cu scopul de a fi folosite în organizație pentru formarea continuă profesională depinde de acordul și cerințele organizației și ale formatorului. Astfel, formatorii, la rândul lor, vor fi nevoiți să-și adapteze cursurile și aplicațiile practice conform cerințelor și necesităților organizației.

Directorul departamentului de resurse umane poate decide și stabili contractual conținutul suportului de curs și al aplicațiilor practice, precum și perioada de desfășurare și locația.

Formatorii experți sunt obligați să ofere suporturi de curs tipărite, dar și cursanții (interviuatorii) vor fi nevoiți să le parcurgă deoarece, la finalul sesiunii de lucru, vor fi evaluați.

Materialele pot fi structurate astfel (Roe, 2001) :

- metoda tradițională de planificare și consumare a notițelor ;
- metoda folosirii titlurilor și subtitlurilor (clasificare tip schemă) ;
- notițe structurate pe capitole ;
- proiectarea, producerea și utilizarea materialelor ;
- evaluarea performanțelor realizate de cursanți la fiecare sfârșit de stagi ;
- feedbackul dat de organizație privind cursanții, dar și feedbackul cursantului privind formatorii experți.

3) *Abordarea* în cadrul formării continue a cursului de inițiere, construire, formulare, adaptare și reformulare a întrebărilor din cadrul interviului.

Cu toate că procedura construirii întrebărilor nu este implementată la nivelul organizațiilor, acestea folosind grile simple de întrebări în cadrul interviului de angajare, în prezentul capitol vom aborda etapele construirii întrebărilor și criteriile de construire a întrebărilor pentru grila de interviu.

Pregătirea simulării interviului la cursurile de formare profesională

Etapile pregătirii interviului pentru a obține performanțe optime în alegerea candidaților care corespund cel mai bine cerințelor postului scos la concurs pot fi (Peel, 2006) :

1. studiul documentelor ;
2. analiza documentelor și emiterea de ipoteze ;
3. revederea ideilor principale înainte de interviu.

În prima etapă, autorii menționează că interviuatorii trebuie să se implice în parcurgerea dosarelor candidaților programați pentru interviu (CV, scrisoare de intenție, scrisoare de recomandare și formulare de angajare). Aceștia trebuie să fie formați cu ajutorul formatorului și cursurilor de formare continuă, puse în slujba studiului individual și de grup în organizație, pentru a analiza și compara profilul candidatului corespunzător postului scos la concurs. Pentru aceasta, interviuatorul, dar mai ales grupul de 2-3 interviuatori vor fi puși în situația de a construi și adapta întrebări specifice cerințelor postului de muncă, aptitudinilor, deprinderilor, culturii și climatului organizațional, relațiilor interpersonale, astfel încât intervievații să poată explica și detalia exact acele obiective și caracteristici căutate pentru postul scos la concurs.

Pornind de la etapele enumerate de Peel (2006), noi integrăm în structura cursurilor de formare profesională continuă următoarea schemă cu etape necesare pregătirii interviului de selecție cu accent pe construirea grilei de interviu (figura 3.26).

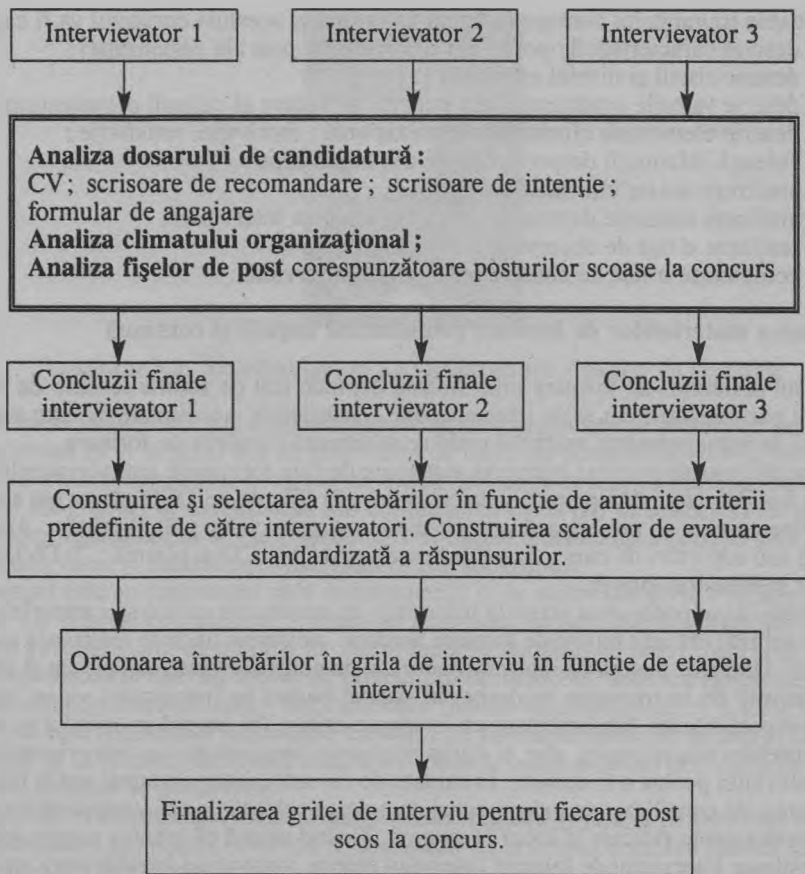


Figura 3.26. Schema pregătirii grilei de interviu de către intervieutori

Trainingul ca metodă de formare profesională inițială și continuă

Formarea profesională poate avea loc și prin traininguri sau activități cu scop educațional realizate de către formatorii experți.

Obiectivele trainingului sunt cele pe care formatorul propune să le îndeplinească împreună cu cursanții până la finalul trainingului. Astfel, conform lui Curteanu, Chivu și Popa (2005), formularea obiectivelor în perioada de training are la bază următoarele principii :

1. reliefaarea a ceea ce cursantul (intervievatorul) va fi capabil să realizeze după finalizarea perioadei de training, utilizând verbe care exprimă acțiuni observabile (a construi, a conduce, a evalua) ;
2. alegerea verbelor în funcție de nivelul obiectivului urmărit : informare, stăpânirea limbajului, utilizarea unui vocabular adecvat intervievaților (diferite nivele de educație) etc. ;
3. expunerea ideilor din punctul de vedere al cursantului ;
4. obiectivele se vor formula în termeni de rezultate, și nu de procese de învățare.

Conform clasificării realizate, putem exemplifica adaptarea acestor principii la trainingul interevaluatoilor.

Obiectivele trainingului constau în faptul că la finalul acestuia cursantul va fi capabil :

- să descrie caracteristicile posturilor din fișele de post ale organizației ;
- să descrie riscul și nivelul expunerii la risc ;
- să descrie valorile organizației din punctul de vedere al culturii organizaționale ;
- să descrie elementele climatului organizațional : motivație, satisfacție ;
- să culeagă informații despre posturile din organizație ;
- să analizeze aceste informații ;
- să analizeze dosarele depuse de candidați înaintea interviului ;
- să realizeze o fișă de observație ;
- să completeze o fișă de observație în timpul interviului.

Utilizarea materialelor de formare profesională inițială și continuă

Succesul sesiunilor de formare profesională depinde atât de actorii sesiunii de formare (traineri și participanți), cât și de instrumentele, materialele, accesoriile de care actorii se folosesc și de managementul spațiului unde se realizează cursurile de formare.

Mijloacele/instrumentele și aparatura ajutoare de care formatorii interviuatorilor, și nu numai, se folosesc sunt : 1) laptopuri și calculatoare ; 2) CD-player, DVD-player sau alte tipuri de periferice cu care se proiectează materialele înregistrate video ; 3) flipchart ; 4) broșuri distribuite sau suporturi de curs ; 5) tablă de scris ; 6) TV-LCD și plasmă ; 7) DVD-player, CO player și Blue-Ray player.

Atât timp cât se poate avea acces la informație cu un anumit mijloc sau material, acesta constituie cel mai eficient mijloc de formare ajutător, indiferent unde se realizează cursurile de formare. Deși este posibil ca mulți formatori să nu conștientizeze, atât ei, cât și cursanții vor avea nevoie de instrumente moderne, în special bazate pe înregistrări video, pentru a analiza și repeta situații fundamentate pe incidente critice (în timpul interviului se recurge la teste/întrebări situaționale), dar și comportamente înregistrate ale interviuatorilor în timpul interviului pentru a fi audiate. În calitate de cursanți, interviuatorii vor fi în căutare de cunoștințe, de consiliere, de îndrumare și dezvoltarea abilităților și competențelor pentru a obține performanțe ridicate la locul de muncă. Ținând seamă că tehnica construirii întrebărilor destinate interviului de selecție (capitolul despre construirea întrebărilor), precum și pregătirea/construirea din timp a scenariului interviului necesită repetiții și, dacă este posibil, acestea trebuie să fie bazate pe metode active, cum ar fi jocul de rol (Mucinski, 1990 ; Chraif, 2006a), atât interviuatorii, cât și formatorii lor vor avea nevoie de aparate, instrumente și materiale accesorii cât mai moderne și care oferă posibilități cât mai aproape de realitate. Simulând realitatea, se oferă posibilitatea, pe lângă simpla imitare, și ca interviuatorii să-și formeze propriile scheme cognitive de gândire și raționament.

Dat fiind faptul că atât cursanții, cât și trainerul se simt mai confortabil când acțiunea decurge în mod civilizat și organizat, perioadele de training trebuie programate astfel încât cursurile teoretice să alterneze cu cele practice. Acestea ar trebui de obicei să fie adaptate de către traineri la ritmul și stilul de lucru al cursanților.

1. Laptopurile, calculatoarele, videoproiectorul și panoul de proiecție

Datorită faptului că într-o prezentare în fața unui auditoriu care depășește 10-12 persoane ecranul unui laptop sau al unui calculator de 17 inci nu este suficient pentru a expune informația, cursurile de formare atât inițială, cât și continuă pot beneficia pe deplin de acest complex indivizibil : laptop/calculator – videoproiector – panou de proiecție.

În imaginea 3.3 se poate vizualiza o sesiune de training în care formatorul prezintă un material video cu ajutorul sistemului laptop – videoproiector – panou de proiecție.



Imaginea 3.5. Sistemul laptop – videoproiector – panou de proiecție

Analizând imaginea 3.5 și dimensiunile imaginilor proiectate pe panoul de proiecție, se poate constata că și în acest stil un grup mare de lucru nu poate depăși 24-28 de persoane pentru 1-2 traineri/formatori, deoarece un număr mai mare ar face ca desfășurarea jocurilor de rol pe subgrupuri în aceeași sală sub coordonarea celor doi formatori să fie perturbată de zgomotul discuțiilor și ar pune formatorii în imposibilitatea de a petrece suficient timp pentru observarea și coordonarea activităților din subgrupuri.

Laptopul este un instrument ușor de transportat și de mutat atât de la o locație la alta de training, cât și în sala de training, formatorul adaptându-se necesităților organizării subgrupurilor și partajării sălii de training în concordanță cu numărul de subgrupuri și de cursanți.

Videoproiectorul este un aparat de proiecție fără memorie, dotat cu lampă de proiecție și cabluri de conectare la laptop sau calculator (hardul calculatorului). Cu toate că videoproiectorul este rezistent la numeroase expuneri pe parcursul unei zile de lucru, lampa trebuie lăsată să se răcească la finalul utilizării deoarece, odată scos din priză fără ca lampa să fie răcită, aparatul se poate arde.

Panoul de proiecție reprezintă un stâlp metalic reglabil și pliabil pe care este montată o pânză din plastic alb pentru proiecții. E preferabil ca în timpul utilizării panoul să fie lăsat într-un loc ferit de corpuri ascuțite și tăioase deoarece pânza se poate tăia, rupe, agăța sau arde foarte ușor.

2. Materialele periferice (audio-video) : CD-uri, DVD-uri, playere și formatul electronic

Faptul că tehnica ultimilor ani a făcut un salt uriaș de la scrisul de mână și materialele creion-hârtie la tot ceea ce înseamnă prezentări video, blue-ray, prezentări 4D și prezentări GD, folosirea materialelor audio-vizuale, precum CD-urile, DVD-urile și formatul electronic, a dus la o mai bună aprofundare a informațiilor transmise de către formatori cursanților. Materialele cu interviuri înregistrate video sau audio folosite complementar cursurilor tipărite sunt de un real folos cursanților care, pe lângă partea tematică de care dispun datorită cursurilor tipărite și exercițiilor practice efectuate în timpul orelor de formare inițială și continuă, acasă sau în timpul liber pot să vizualizeze de mai multe ori și să analizeze secvențial aspecte și particularități din timpul dialogului interviuat-intervievatori care la prima vedere ar putea scăpa observatorului.

Aceste materiale periferice pot fi folosite de asemenea în timpul orelor de training, informația fiind proiectată cu ajutorul unui videoproiector pe un panou de proiecție. Informația înregistrată în format electronic are avantajul că poate fi repetată secvențial de mai multe ori, se pot folosi anumite stop-cadre spre a fi discutate și imaginea poate fi mărită pentru a fi analizate detalii care nu ar putea fi observate în situații în care pozele respective ar fi prezentate sub formă de material ilustrativ pe suport de hârtie. Atât CD-urile, DVD-urile, cât și memory-stick-urile sunt foarte ușor de folosit de către orice candidat și nu necesită cursuri de pregătire pentru utilizarea lor.

3. Flipchart-ul

Este un mijloc ajutător, a cărui utilizare prezintă atât avantaje, cât și dezavantaje. Flipchart-ul poate fi vizualizat în imaginea 3.6.



Imaginea 3.6. Flipchart pentru prezentări în sala training

Analizând această imagine, putem observa că flipchart-ul se prezintă ca o tablă mică cu patru picioare pliabile care susține un bloc de coli de hârtie de dimensiunea A₁. Colile sunt de obicei albe și se poate scrie pe ele cu diverse culori, dar pot fi folosite și coli de hârtie colorată.

După Roe (2001), avantajele și dezavantajele folosirii flipchart-ului ar fi :

a) Avantaje :

1. transportabilitate – se poate transporta ușor datorită posibilității de pliere a picioarelor ;
2. nu are nevoie de alimentare de la surse de curent. Spre deosebire de mijloacele audio și video electrice (videoproiector, calculator, laptop, retroproiector), flipchart-ul nu este dependent de alimentarea la o sursă de curent, putând fi folosit și în zone lipsite de electricitate (workshopuri în aer liber, conferințe, teambuilding, deplasări etc.) ;
3. adaptabilitate – se folosește o coală de hârtie albă, pe care se vor scrie aspectele legate de subiectul abordat, iar conținutul poate fi comunicat cursanților în orice moment (prin expunere) ;
4. utilizarea oricărui tip de hârtie – hârtia flipchart-ului nu trebuie să fie specială, se poate folosi orice tip de foaie ;
5. ușurința în utilizare – necesită doar aptitudini și capacități de exprimare în scris ;
6. posibilitatea folosirii materialelor ca referință – foile scrise de pe flipchart pot fi utilizate ca afișe, postere în sala de curs sau în alte locații ;
7. cost redus – formarea utilizatorilor de flipchart include doar formarea deprinderilor și capacităților de a scrie clar și expresiv, coerent, cu caractere de dimensiuni mai mari decât un scris obișnuit de notițe și utilizarea unor tehnici de impact (subliniere, culori, semne, desene etc.) ;
8. notarea rapidă a informației – se pot consemna rapid observații pe parcursul sesiunii de formare ;
9. posibilitatea afișării în orice condiții. Foile de hârtie sunt relativ ușoare și pot fi afișate/expuse pe pereți, uși, dulapuri în vederea popularizării informației.

b) Dezavantaje :

1. în condițiile pregătirii neadecvate, materialele pot să arate neprofesionist, să fie deficitare și să creeze o imagine dezagreabilă cursanților ;
2. valoarea temporală – suportul de hârtie are o durată de viață limitată, ceea ce reduce valoarea materialului ajutător ;

3. ușor de distrus – foile de hârtie pot să se rupă, să se murdărească, să se ude și să se deterioreze foarte ușor ;
4. dificultăți în utilizarea unor tehnici speciale – peste foile A₁ de la flipchart se pot lipi post-it-uri colorate, fotografii etc.

4. Broșurile distribuite și suporturile de curs

La începutul fiecărei perioade de formare inițială și de formare profesională continuă, formatorul trebuie să se pună de acord cu organizația respectivă sau organizația formatoare.

Este preferabil ca asemenea materiale să se distribuie gratuit pe suport hârtie și apoi pe CD, DVD sau în format electronic deoarece mulți angajați preferă să citească și să-și sublinieze pe paginile cursurilor informații care să-i ajute să învețe mai repede și eficient. Suportul electronic al cursului este de un real folos în distribuirea materialelor cu înregistrări video sau, acolo unde acest lucru nu este posibil din cauza costului ridicat, materiale audio. Adulții sunt mai receptivi și învață mai bine utilizând metode active de formare (Chraif, 2006a ; 2006b și 2006c), cum ar fi înregistrările video cu jocuri de rol între interviuatori și candidați. Pe suportul de hârtie se vor face însemnări pe care, în momentul trainingului, cursanții le pot aduce în discuție sau le pot detalia/completa cu mai multe informații utile.

Cursurile vor fi tipărite în formatul standard fixat de către formatori, cu litere vizibile și îngroșate acolo unde se reliefează informația esențială pentru a veni în ajutorul cursanților – pe de o parte, ca să nu-și obosească ochii, iar pe de altă parte, ca să rețină mai întâi informația importantă care iese în evidență.

5. Tabla de scris

Noul model de tablă de scris este din plastic alb, pe care se utilizează markere de diferite culori cu care atât formatorul, cât și interviuatorii (cursanții) pot să noteze și să-și exprime în scris opiniile. Aceasta poate fi fixată pe perete sau mobilă și pe ea se poate nota mai multă informație comparativ cu flipchart-ul, care are un număr de foi de hârtie limitat. Un dezavantaj ar fi că paginile flipchart-ului pot fi păstrate, iar dacă tabla de scris este ștersă, informația dispare și nu mai poate fi recuperată. La fel ca la flipchart, și pe tabla de scris cel care notează informația trebuie să scrie cu litere mai mari, citeț, și e indicat să folosească scheme aerisite, ușor de vizualizat.

Pe o tablă de scris modernă cu carioci, formatorul poate să realizeze schemele cu ușurință, fără a se murdări de praf de cretă, iar interviuatorii (cursanții) își iau notițe. Există multe posibilități de obținere a unui impact sporit prin folosirea cariocilor de diferite culori, folosirea de chenare și litere de diferite mărimi. De asemenea, trebuie să se verifice calitatea iluminării camerei, deoarece la o lumină slabă cursanții nu vor putea recepționa și nota informația înscrisă pe tablă și atunci formatorul va trebui să repete, pierzând timp prețios din programul de lucru.

6. Ecranul LCD sau plasma

Aparatura de ultimă oră nu trebuie să lipsească acolo unde se poate investi în ea. Un ecran LCD sau plasmă este mult mai mare decât ecranul unui laptop, se poate deplasa și în afara sălii unde se realizează prezentările sau se poate amplasa în rândurile din spate pentru a fi aproape de cursanții din ultimele rânduri. Aceasta poate veni în ajutorul atât al cursanților, cât și al formatorilor, care pot lucra cu mai multe persoane/cursanți la prezentările teoretice și ale studiilor de caz, iar apoi, în vederea efectuării aplicațiilor practice, se pot împărți în mai multe săli separate. Un avantaj constă în faptul că ecranele LCD pot oferi imagini apropiate de cursanții poziționați mai periferic și astfel informația se poate propaga în toată sala cu aceeași intensitate.

7. Videoplayer-ul și Blue-Ray player-ul

Aceste aparate, unele mai puțin costisitoare, altele, fiind de ultimă oră, mai scumpe, sunt de multe ori indispensabile activității formatorilor de predare a metodelor și tehnicilor de

abordare a scenariului interviului. Videoplayer-ul și DVD-player-ul sunt instrumente/aparate cu o vechime de câteva zeci de ani și nu foarte costisitoare. Blue-Ray player-ul, fiind un videoplayer de ultimă generație, oferă o imagine video foarte detaliată. Astfel, analiza detaliilor, mimica, gesturile, culorile fețelor, transpirația și multe alte detalii se pot observa, analiza și revizualiza de către cursanți, care, beneficiind de aceste informații, vor putea progresa și obține performanțe ridicate în practică la momentul interviului de selecție. În cazul în care organizația respectivă sau cursanții nu dețin playere foarte performante, care pot costa foarte mult, este suficient și un player mai ieftin sau doar calculatorul pentru vizualizarea înregistrărilor audio-video și însumarea datelor observate, a aspectelor și particularităților pe baza cărora vor avea loc discuțiile cu formatorul și analiza dialogului vizualizat.

Consolele electronice portabile și telefoanele cu memorie

Pentru acele persoane care sunt total dependente de formatul electronic, este bine de știut că există console electronice portabile, telefoane cu memorie și ecran mare, precum și DVD-playere portabile. Aceste persoane pot utiliza informațiile inscripționate pe CD-uri, DVD-uri sau memorate în format electronic cu ajutorul acestor dispozitive electronice.

Roe (2001) pledează în cartea sa pentru utilizarea preponderentă a materialelor video în activitățile de grup, considerând că acestea au rolul :

- 1) de a prezenta materialul utilizat în cadrul sesiunii, subliniind mesajele simple conținute de prezentarea video ;
- 2) de a prezenta materialele de lucru care, în alte condiții, ar fi fost indicate ca surse bibliografice de către formator ;
- 3) de a forma un sumar al aspectelor care au fost abordate în diferite momente ale sesiunii de formare.

În legătură cu formarea profesională a interviuatorilor voi veni cu următoarele precizări, care completează rolurile materialelor video evidențiate de Roe :

- a) de a se prezenta cât mai aproape de realitate materialele informaționale interviuatorilor prin simularea realității interviului ;
- b) de a câștiga timp care poate fi folosit în favoarea interviuatorilor (discuții și feedback pe baza videoclipurilor urmărite ; efectuarea jocurilor de rol și vizualizarea lor etc.) ;
- c) informația prezentată vizual se memorează într-o proporție mai mare comparativ cu cea prezentată prin intermediul prelegerii ;
- d) interviurile prezentate au impact emoțional asupra candidaților, aceștia se pot integra în scenariul respectiv și pot trăi evenimentele în timpul derulării videoclipului.

La finalul vizualizării sunt necesare o discuție între cursanți și formatori și o analiză de imagine cu feedback pentru a se realiza o mai ușoară memorare a etapelor interviurilor, dialogurilor, comportamentului nonverbal al actorilor, precum și alte aspecte și particularități de maximă importanță.

Curteanu, Chivu și Popa (2005) îndrumă formatorii la realizarea unui check-list cu resurse necesare trainingului :

- 1) După frecvența de utilizare, instrumentele utilizate cel mai des într-un training pot fi :
 - casetofon/CD (audio)
 - video (casete video)
 - computer
 - videoproiector
 - flipchart
 - retroproiector
 - tablă albă (whiteboard, pentru markere)
 - tablă de plută („cartonașe”, imagini)
 - broșuri

- fișe de lucru
- diverse obiecte legate de tema formării
- hand-out-uri

Alte resurse, enumerate tot sub formă de check-list, tipice pentru activitatea de formare pot fi (*ibidem*) :

- sfoară
- foarfece
- ace cu gămălie
- hârtie colorată, hârtie cartonată
- bandă adezivă
- lipici
- markere (whiteboard și permanente)
- folii de retroproiector
- agrafe de birou
- lineare (pentru scriere pe foi)
- caiet/coli de hârtie
- blue-tack (plastilină adezivă)
- foi de flipchart
- pointer (pentru prezentări PowerPoint și retroproiector)
- post-it-uri

2) O altă clasificare realizată de aceiași autori (Curteanu, Chivu și Popa, 2005) împarte resursele în calde și reci ; resursele „calde” (denumite astfel deoarece se pot schimba conținutul, în funcție de caracteristicile situației reale) sunt :

- Formatorul : trebuie să se vadă mereu ca o resursă. El conduce și coordonează mereu ceea ce se întâmplă, adaptându-și planul de formare.
- Participanții : o resursă importantă și nu totdeauna suficient folosită. Formabilii, dacă sunt bine ghidați în cadrul secvenței, pot deveni actorii principali ai acesteia. Informațiile, experiențele, percepțiile lor sunt resurse importante care pot fi valorificate atât pentru ei înșiși, cât și pentru valoarea formării în ansamblu.
- Co-trainerul (formatorul secund) : este cel care îl secondează pe formatorul principal.

Organizarea sălii de training în timpul cursurilor de formare inițială și de formare continuă

Roe (2001) semnalează următorii factori care reduc eficiența mediului de desfășurare a formării profesionale inițiale și continue :

- 1) o sală de formare prea mare (supradimensionată din punctul de vedere al numărului de cursanți) ;
- 2) o sală de formare prea mică, în care nu se poate realiza divizarea pe subgrupuri de lucru și cursanții stau înghesuiți, neputând să se deplaseze și să realizeze dialogurile în cadrul sesiunilor de simulare a interviurilor prin joc de rol ;
- 3) o locație de desfășurare a formării care nu este accesibilă tuturor cursanților ;
- 4) forțe de pază care nu sunt anunțate despre sesiunea cursanților din cadrul altor organizații și a vorbitorilor invitați.

Aceeași autoare consemnează câteva dintre obiectivele pe care un formator trebuie să le urmărească pentru a obține performanțe cât mai ridicate din partea cursanților în sesiunile de formare profesională, atât în cadrul organizației, cât și în centrele de formare :

- 1) punerea la dispoziție a posibilităților de consemnare a notițelor (scaune cu tăblițe și pupitre) ;
- 2) existența unui ceas la loc vizibil ;

- 3) realizarea adecvată a aranjamentelor de natură administrativă ;
- 4) aer condiționat ;
- 5) scaune confortabile ;
- 6) izolarea fonică a camerei ;
- 7) sistem natural de iluminare (ferestre mari cu geamuri transparente) ;
- 8) acces la telefoane ;
- 9) posibilitate de aprovizionare cu hârtie și pixuri ;
- 10) accesul la băuturi răcoritoare sau apă ;
- 11) accesul la grupurile sanitare ;
- 12) echipamente pentru mijloace ajutoare vizuale ;
- 13) existența prizelor și punctelor de aprovizionare cu electricitate pentru laptopuri și utilitare.

În perioada premergătoare începerii cursurilor de formare profesională, atât formatorii, cât și reprezentanții departamentului de resurse umane responsabili de formarea inițială și continuă în organizația respectivă este recomandat să aibă ca sarcină principală observarea, analiza și rearanjarea camerelor unde vor avea loc trainingurile. Acestea sunt necesare datorită următoarelor aspecte : 1) numărul de cursanți diferă în funcție de tipul formării (posturile pentru care se realizează formarea) ; 2) materialele și aplicațiile practice folosite în timpul formărilor (depind tot de specificul fișelor de post pentru care se fac formările respective).

Aceste aspecte trebuie luate în considerare deoarece eșecul sau succesul unei sesiuni de formare profesională depinde de ele. Prin ele se speră la creșterea capacităților de învățare a cursanților, precum și la deprinderea și dezvoltarea acestor competențe în vederea înregistrării de performanțe ridicate la locul de muncă (pe posturile pe care au fost angajați) în urma cursurilor de formare atât inițială, cât și continuă.

În continuare, pornind de la ghidul oferit de Roe (2001), vom prezenta câteva modalități de a amenaja sala/camera de training sau, acolo unde este necesar, sălile/camerele de training datorită utilizării aparaturii de simulare sau numărului mai mare de cursanți.

1. Sala mobilă pentru prelegere

În acest tip de sală se pot introduce peste 30-40 de cursanți, deoarece metoda de predare folosită va fi prelegerea și, eventual, prezentarea unor video-înregistrări. Punctul forte al unei astfel de săli, pregătite pentru prelegere, constă în montarea câtorva televizoare LCD sau plasmă pe pereți pentru o mai bună receptare a informației predate de către toți cursanții. Formatorii vor folosi tabla albă și cariocile lavabile pentru a redacta scheme sau a consemna anumite concepte-cheie. În același timp se poate folosi și complexul laptop – videoproiector – panou de proiecție pentru buna informare și pe cale vizuală a cursanților. Cu toate că avantajul principal este că pot participa toți cursanții pentru a nu se realiza mai multe sesiuni de prezentare-prelegere, cursanții au posibilități reduse de a interacționa (grup mare nedivizat în subgrupuri). În plus, apare și situația incidentală când un singur cursant sau un grup minoritar de cursanți pot prelua celelalte dialoguri cu formatorii asupra întregii săli de curs, monopolizând discuțiile.

2. Aranjarea cursanților la o masă dreptunghiulară sau ovală (masă de consiliu)

Formatorul sau formatorii se plasează de obicei în locurile din capătul acestui tip de mese deoarece ei sunt aceia care trebuie să controleze dezbaterile și toate privirile vor trebui să se îndrepte către ei. Un avantaj al acestor tipuri de organizări constă în faptul că pe masă este destul loc pentru luat notițe, realizat scheme și utilizat laptopuri personale. Pe aceste laptopuri se pot studia și analiza amănunte și aspecte ale informațiilor vizualizate pe suport electronic și ale video-simulărilor de interviuri. Varianta aceasta privind posibilitatea fiecărui cursant de a accesa în mod individual laptopul sau calculatorul conferă independență și parcurgere controlată de către formator a materialului prezentat. Dezavantajele ar consta în faptul că masa de consiliu ocupă spațiu și nu se poate lucra pe echipe (se cere o nouă reorganizare), iar utilizarea laptopurilor/calculatoarelor individuale pentru fiecare cursant cere o investiție

în câteva zeci de astfel de calculatoare (ceea ce este posibil în centre specializate în formări cu număr mare de participanți și la nivelul organizațiilor care dispun de fonduri pentru a investi în astfel de aparate).

Utilizând mesele de consiliu ovale, cursanții sunt așezați față în față pe laturile lungi ale acestora, fiind puși în situația de a discuta și interacționa doar cu vecinii din stânga și din dreapta. Pentru o mai bună reușită a comunicării se recomandă folosirea mai multor mese mici dreptunghiulare sau pătrate, realizate ergonomic, astfel încât să fie folosite ca masă de consiliu atunci când sunt apropiate și ca mese de lucru destinate subgrupurilor de câte 3 sau 4 persoane atunci când sunt depărtate.

3. Aranjarea mobilierului în zigzag

Recomandarea menționată anterior la masa de consiliu conform căreia e bine să se utilizeze mai multe mese dreptunghiulare sau pătrate care apoi se pot rearanja după cerințele aplicațiilor practice și ale prelegerilor teoretice este și valabilă în acest caz.

O sală de training unde cursanții stau aranjați în zigzag facilitează diferite unghiuri de percepție a ecranelor LCD sau plasmă montate pe pereți, astfel încât informațiile prezentate să fie procesate eficient.

Încă un aspect relevant este că, spre deosebire de aranjarea ca masă de consiliu sau sală de curs a meselor, varianta zigzag oferă un spațiu mai mare de mișcare și libertate cursanților, precum și o mai mare posibilitate de interacțiune cu vecinii : stânga-dreapta, spate-față.

4. Aranjarea mobilierului sub formă de semicerc sau „U”

Acest model de aranjare a meselor de lucru privilegiază comunicarea cu formatorii și fiecare cursant poate beneficia de un transfer informațional în mod egal cu ceilalți. Flexibilitatea și adaptabilitatea date de folosirea meselor ușor de mutat fac ca și în această situație, pentru prezentări folosind complexul laptop – videoproiector – panou de proiecție, când materialul informațional este adresat întregului grup, să poată avea loc dezbateri și feedback la nivelul grupului, iar apoi mesele să se poată despărți și rearanja, fiind folosite în aplicarea jocurilor de rol pe subgrupuri de câte 3-4 cursanți.

5. Aranjarea mobilierului din sala de formare sub formă de „V”

Aranjarea mobilierului sub forma literei „V” facilitează și ea comunicarea și transferul informațional dintre cursanți și formatori. De asemenea, este recomandat ca mesele să fie mici, flexibile, ușor de manipulat, astfel încât în timpul aceleiași sesiuni de formare să nu se părăsească incinta sălii respective, ci să se reorganizeze în timpul pauzelor mobilierul, iar prelegerile să fie urmate de exerciții practice și apoi de dezbateri la nivelul întregului grup.

6. Aranjarea mobilierului din sala de formare în formă de masă rotundă

Masa rotundă este forma ideală pentru discuțiile și dezbaterile între candidați care sunt plasați la același nivel, neexistând „cap de masă” ca nivel superior, în timp ce ceilalți candidați sunt situați pe poziții inferioare, de subordonare.

Se pot urmări diferite aspecte și particularități ale participării la cursuri de formare cu masă rotundă :

- egalitatea în rolurile date de pozițiile ocupate la masa rotundă ;
- posibilitatea de a interacționa cu mai mulți colegi din grup ;
- posibilitatea de a scrie/nota pe coli de hârtie, dar și de a avea un laptop/calculator sau DVD portabil în față pentru vizualizarea informațiilor prezentate de către formatori.

Masa rotundă prezentată are totuși un inconvenient în comunicarea și realizarea sesiunii de formare cu alternare : cursuri de tip prelegere, respectiv aplicații practice. Ea este rigidă și indivizibilă în mese mai mici. Din această cauză recomandăm să se folosească mese mici pătrate sau dreptunghiulare așezate în cerc, pentru a putea fi utilizate pe întreaga perioadă de formare profesională, atât în timpul prelegerilor, al dezbaterilor sau al evaluării

cursanților, cât și în aplicațiile practice pe subgrupuri, folosind jocul de rol între 3-4 persoane la fiecare măsura.

7. Mese dispuse aleator în sala de training

Acest tip de dispunere a meselor mai nonconformist vine de fapt în sprijinul cursanților în momentele exercițiilor practice, drept completare la cursurile predate.

Mesele menționate anterior pot fi rearanjate după nevoile cursanților și ale formatorilor, datorită flexibilității și ușurinței în a le deplasa. Astfel, pentru sesiunile de aplicare a sarcinilor de rol pe subgrupuri de câte 3-4 persoane, măsuțele se vor împrăști în toată sala unde are loc formarea, cu distanțe între ele, astfel încât formatorul să se poată deplasa cu ușurință și verifica/controla activitățile, sarcinile și acțiunile întreprinse și realizate la nivelul subgrupelor. Aceste ședințe de exersare/simulare pot fi filmate sau înregistrate audio la nivelul fiecărui subgrup și puse în discuție împreună cu tot grupul din sala de training, pentru a delimita punctele forte și cele slabe la nivelul fiecărui subgrup, respectiv al fiecărui cursant, în ideea că aceștia vor nota greșelile/erorile, dar și performanțele înalte și astfel se vor perfecționa.

Punctul forte ale ordonării aleatoare a meselor este că formatorul poate sta și observa particularitățile și aspectele cele mai importante de la nivelul fiecărui grup de lucru. Acesta poate interveni și acorda explicații membrilor grupurilor privind construirea întrebărilor pentru interviu, construirea și evaluarea răspunsurilor cu ajutorul grilelor standard de evaluare a răspunsurilor și a posturii, vestimentației din timpul interviului, precum și aprecieri privind mimica atât a celor ce joacă rolul interviuatului, cât și a celor din rolul intervievatorului.

CAPITOLUL 4

CONSTRUIREA ȘI CLASIFICAREA ÎNTREBĂRILOR

Pentru a selecta cu succes candidații optimi pentru posturile scoase la concurs, cel mai important aspect este pregătirea interviuatorilor în vederea interviului. Cu ajutorul pregătirii și experienței acumulate, aceștia trebuie să adune cât mai multe informații despre fiecare candidat și să-și construiască strategic un scenariu de evaluare a candidatului. Informațiile despre candidat se pot obține și analiza din documentele depuse de acesta : CV (Anexa 2), scrisoare de motivație (Anexa 4), scrisoare de recomandare (Anexa 5), formular de angajare (Anexa 3) specific fiecărei organizații. După parcurgerea și analiza informațiilor despre candidați, interviuatorii trec la construirea strategiei de abordare a candidaților și la crearea unui scenariu. Acest scenariu poate fi cel exersat în grupurile de formare continuă sau poate fi îmbogățit ori simplificat după caz. De asemenea, interviuatorii trebuie să-și pregătească din timp documentele în care vor consemna aspecte comportamentale și observații complementare despre candidat : fișa de observație și grila de observație (Anexa 12). Având în vedere legea împotriva discriminării persoanelor cu handicap, interviuatorii trebuie să ia în considerare aspecte ale așezării mobilierului în cameră astfel încât să nu pună într-o situație delicată și confuză candidații în timpul interviului.

Aranjarea de ansamblu a camerei este foarte importantă deoarece îl poate influența pe candidat și astfel interviuatorul poate să aibă dificultăți sau să-l evalueze pe candidat într-o lumină negativă. În ce privește pregătirile preliminare interviului, planul inițial de interviu trebuie să fie concentrat pe profilul candidatului, dar și pe sarcinile și activitățile din fișa postului rezultată în urma analizei muncii. Literatura de specialitate sugerează construirea grilei de interviu începând cu întrebări simple de deschidere care să familiarizeze interviuatul cu ambianța și interacțiunea cu interviuatorii. Apoi nivelul de dificultate al acestora trebuie crescut gradual, interviuatorul orientându-se spre întrebări țintite pe răspunsuri particulare care vizează specificul postului, valorile organizației, relațiile interpersonale, atitudinea față de locul de muncă etc. De asemenea, în organizațiile unde sunt scoase la concurs mai multe posturi din diferite departamente, întrebările generale adresate tuturor candidaților vor fi urmate de întrebări particulare specifice fiecărui post din diferitele departamente, dar și în funcție de informațiile din cererile de angajare sau CV-uri. Interviuatorul modern care aparține unei societăți a corporațiilor, companiilor multinaționale și globalizării mondiale va trebui să se implice în realizarea întrebărilor, așa cum am menționat în capitolul „Formarea profesională continuă”. Acesta nu mai poate să fie în poziție subordonată față de superiori și să joace rolul unui simplu emițător de fraze citite, ci va trebui să-și creeze mai întâi o imagine de ansamblu asupra candidaților și posturilor scoase

la concurs înainte de realizarea interviului și apoi va decide cine ce întrebări va adresa, construind scenariul interviului.

Peel (2006) enumeră patru etape ale desfășurării interviului : 1) primirea, pe parcursul căreia se realizează acomodarea candidaților ; 2) adunarea informațiilor de la candidați ; 3) oferirea de informații privind postul și organizația ; 4) plecarea, atunci când candidații sunt întrebați dacă solicită în continuare postul. Același autor menționează trei etape în familiarizarea cu cererile de angajare ale candidaților : 1) etapa familiarizării în timpul formării listei preferențiale ; 2) etapa parcurgerii documentelor cu 24 de ore înaintea interviului ; 3) etapa de screening al documentelor înainte de întâlnirea cu candidatul.

Luând în considerare aceste pregătiri necesare participării la interviul cu candidații și formările profesionale continue la care participă periodic interviuatorii, aceștia vor trebui să construiască unul sau mai multe seturi de întrebări pentru grilele de interviu.

Hodgson (2006) prezintă în cartea sa următoarea clasificare a întrebărilor : 1) întrebări despre studii și calificări ; 2) întrebări despre experiența la locul de muncă anterior ; 3) întrebări despre ceea ce știi despre firma la care vrei să te angajezi ; 4) întrebări despre tine : realizările, interesele și abilitățile tale ; 5) întrebări despre alegerea și schimbarea carierei ; 6) întrebări despre ambiție, motivare și promovare ; 7) întrebări care îți stabilesc capacitatea de a îndeplini anumite cerințe ; 8) întrebări despre slăbiciuni și eșecuri ; 9) întrebări pe care să le adresezi ; 10) întrebări pentru propria informare în timpul interviului.

Burt (1999) pune accent doar pe câteva tipuri de întrebări, menționându-le : Unde crezi că vei ajunge peste cinci ani ? ; Poți să schițezi câteva aspecte din experiența ta sau să ne vorbești despre tine ; Din ce motiv dorești să părăsești slujba actuală ? ; Care sunt punctele tale forte ? ; Care sunt limitele tale ? ; Care sunt pasiunile tale și de ce ? ; Ce îți place la această slujbă ? etc.

Având în vedere încercările de a realiza clasificări cât mai folositoare atât angajatorilor, cât și candidaților și ținând cont de aspectele și particularitățile fișelor de post, valorilor organizației, rolurilor interpersonale și procesului analizei muncii, de maximă importanță, *noi optăm pentru următoarea taxonomie a întrebărilor* :

1. întrebări care au ca răspunsuri scala dihotomică (Da/Nu) ;
2. întrebări cu răspunsuri în care apare factorul incertitudine „Nu știu” ;
3. întrebări cu răspunsuri libere ce vizează reprezentarea mentală și planurile cognitive ale respondenților (candidaților) ;
4. întrebări reformulate în funcție de nivelul de pregătire/educație al candidaților la interviu ;
5. întrebări ce vizează aspecte și particularități ale Codului Muncii, precum și respectarea acestora de către angajați ;
6. întrebări deschise și închise ;
7. întrebări de început, mijloc și final ;
8. întrebări care au ca obiectiv dosarul depus de candidat pentru angajare : CV-ul, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de intenție și formularul de angajare la noul loc de muncă ;
9. întrebări care vizează comportamentul candidaților (întrebări comportamentale) ;
10. întrebări folosite în interviurile situaționale (întrebări situaționale) :
 - a. întrebări care vizează competențele candidaților ;
 - b. întrebări care vizează factorul temporal (trecutul și prezentul) în cazul candidatului la locul de muncă ;
11. întrebări care vizează aspecte ale vieții candidatului (întrebări biografice : întrebări despre viață, familie, copilărie, adolescență, chiar și despre fostul loc de muncă) ;
12. întrebări de verificare ;
13. întrebări care vizează sarcinile, activitățile, operațiile (acțiunile) și responsabilitățile din fișa postului (caracteristicile postului de muncă) ;
14. întrebări care vizează factorii de risc și condițiile fizice și fiziologice de muncă ;

15. întrebări care vizează condițiile psihosociale ale muncii ;
16. întrebări care vizează aspecte și particularități ale atitudinii față de formarea profesională (la locul de muncă, în afara locului de muncă : indoor/outdoor) ;
17. întrebări care vizează profilul psihologic al deținătorului postului de muncă : aptitudini, deprinderi, cunoștințe, interese ;
18. întrebări care vizează atitudinea față de muncă și satisfacția la locul de muncă ;
19. întrebări care vizează motivația candidatului la locul de muncă ;
20. întrebări cu rol clarificator asupra adevărului exprimat de către candidat, a suspiciunilor, incertitudinii, ambiguității și golurilor/lipsei de informație ;
21. întrebări care vizează cariera profesională ;
22. întrebări care vizează emoțiile, sentimentele și pasiunile la locul de muncă ;
23. întrebări care vizează cultura organizațională și particularitățile acesteia ;
24. întrebări care vizează aspectele și particularitățile (cauze, dimensiuni și efecte) comportamentelor contraproductive ;
25. întrebări care vizează stresul ocupațional (stresorii și efectele acestora) ;
26. întrebări care vizează sănătatea fizică și psihică ;
27. întrebări care vizează mecanismele de coping ;
28. întrebări care vizează hărțuirea la locul de muncă ;
29. întrebări care vizează atitudinea față de orientarea sexuală și discriminări (etnice, rasiale, minoritare).

Fiecare dintre tipurile de întrebări prezentate în această taxonomie pot fi structurate/clasificate în funcție de tipul de răspuns așteptat de către intervieweri (dihotomic, liber, bazat pe reprezentările mentale și planurile cognitive ale candidaților sau în funcție de nivelul de pregătire a candidaților prezenți pe post). Astfel, vom începe să analizăm *taxonomia celor 31 de tipuri de întrebări* pentru interviul de selecție cu întrebările care au ca răspunsuri scala dihotomică.

4.1. Întrebări cu răspunsuri pe scala dihotomică (Da/Nu)

Înainte de a descrie pe larg tipurile de întrebări din figura 4.1 conform clasificării complexe propuse de noi, este necesară abordarea clasificării în funcție de răspunsul dat și în funcție de nivelul educațional. Aceste două aspecte ale investigării și analizei răspunsurilor date de către candidați nu au fost tratate pe larg și nici aprofundate de specialiștii în domeniul resurselor umane sau de practicieni în realizarea selecției și evaluării personalului.

Sunt necesare clasificarea și subclasificarea fiecărui tip de întrebare în întrebări bazate pe răspunsuri dihotomice da/nu și întrebări bazate pe răspunsuri libere care vizează reprezentările mentale. Acestea sunt necesare încă din etapa pregătirii interviului. În perioada de formare continuă, interviewerii vor trebui să se familiarizeze cu chestionarele de personalitate (bazate pe evidențierea trăsăturilor de personalitate) și alte tipuri de instrumente psihologice bazate pe răspunsuri dihotomice. Aspectul esențial al utilizării acestor itemi dihotomici în testarea psihologică constă în responsabilizarea persoanei care dă răspunsul să aleagă o singură variantă, astfel încât la final să poată fi conturat un profil bazat pe trăsături care ies în evidență și care nu se ascund în incertitudinea răspunsurilor ce oferă evadări sau eschivări de la alegerea unei variante : „nu știu”, „poate”, „probabil”, „relativ”, „neutru”.

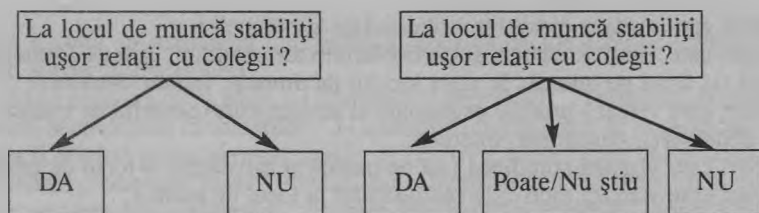


Figura 4.1. Modele de itemi a) folosiți în testele de personalitate ;
b) care nu sunt folosiți în testele de personalitate

În figura 4.1 se pot observa itemi din chestionare aplicate în organizații vizând aspecte ale interacțiunii și relaționării cu colegii în grupul sau echipa de lucru.

Dat fiind faptul că interviul dinaintea etapei de testare psihologică are scopul de a selecta și diferenția candidații, fiind o etapă eliminatorie, interviewerilor se pot folosi de itemii

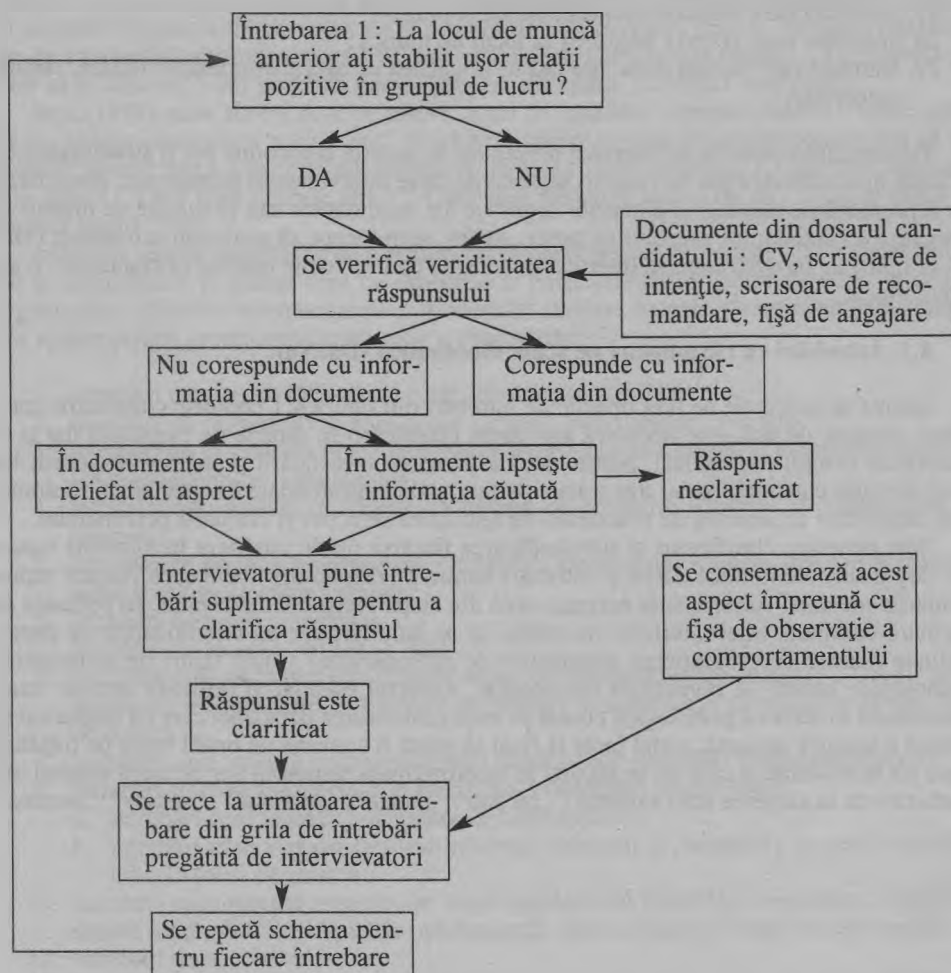


Figura 4.2. Schemă-flux de construire a întrebărilor cu răspunsuri dihotomice

testelor și instrumentelor psihologice validate în organizația respectivă pentru a construi întrebări pentru scenariul interviului. Întrebările construite nu vizează „ineditul” sau „puterea creativă” a intervievatorului, ci trebuie să fie construite pornind de la particularitățile candidatului. Astfel, se pot formula întrebări dihotomice, acest lucru fiind indicat atunci când intervievatorii doresc să responsabilizeze candidații în a alege o variantă de răspuns concisă care să evidențieze anumite aspecte și trăsături folositoare în realizarea profilului psihologic al candidatului la finalul interviului.

Așa cum reiese din figura 4.2, în momentul emiterii/alegerii răspunsului de către candidat, intervievatorul va avea posibilitatea să îl confrunte cu informațiile din documentele personale ale candidaților (CV, scrisoare de intenție, scrisoare de recomandare, scrisoare de motivație, formularul de cerere de angajare specific fiecărei organizații). În cazul în care candidatul alege varianta „DA” pentru a oferi o imagine pozitivă și din documente nu reiese nimic, intervievatorul poate pune sub semnul incertitudinii răspunsul deoarece s-a oferit să completeze formularul de cerere de angajare la itemul „La locul de muncă anterior ați stabilit relații pozitive în grupul/echipa de lucru ? ”/ „Sunt capabil să realizez relații pozitive în grupul de lucru/echipa de lucru”. Astfel, ajungem în acest punct ; conform schemei din figura 4.2, intervievatorul trebuie să apeleze la alte întrebări vizând acest aspect al relaționării și interacțiunii în grupul de lucru/echipa de lucru pentru a soluționa incertitudinea/incongruența dintre răspunsul la întrebare în timpul interviului și informația care reiese din documentele candidatului.

După cum se poate observa în figura 4.2, procedura de analiză a răspunsurilor date de candidați și congruența cu informația care reiese din documente, precum și analiza și consemnarea particularităților comportamentale și a observațiilor se vor repeta pentru fiecare incertitudine apărută în timpul interviului.

4.2. Întrebări cu răspunsuri în care apare factorul incertitudine „Nu știu”

Spre deosebire de varianta explicită și analizată conform figurii 4.2, bazată pe răspunsuri dihotomice, varianta bazată pe răspunsuri în care apare și posibilitatea candidatului de a fi evaziv folosind răspunsuri incerte – „Nu știu”, „Nu-mi amintesc acest lucru”, „Probabil, nu mai știu” – va îngreuna atât procedura interviului, cât și realizarea unui profil psihologic cât mai complet la finalul interviului.

4.3. Întrebări cu răspunsuri libere ce vizează reprezentarea mentală și planurile cognitive ale respondenților (candidaților)

Spre deosebire de întrebările cu răspunsuri dihotomice Da/Nu sau cele care acceptă și răspunsuri evazive ce creează incertitudine – „Nu știu”, „Nu-mi amintesc”, „Probabil” –, acest tip de întrebări cu răspunsuri libere care vizează reprezentarea mentală și planurile cognitive ale respondenților au o importanță practică deoarece evidențiază reprezentările mentale ale candidaților în legătură cu întrebarea enunțată de către intervievatori. Pentru a construi acest tip de întrebări care presupun un efort suplimentar de gândire și redactare a unui răspuns concret, coerent și semnificativ, bogat în informație din partea candidatului, intervievatorii, la rândul lor, trebuie să aibă cunoștințe și competențe cu privire la particularitățile postului respectiv (în urma parcurgerii documentelor organizației și în special a fișei postului realizate în urma analizei muncii), cultura organizației, climatul de muncă, așa cum am menționat în capitolul „Formarea continuă profesională” și conform schemelor „Formarea continuă profesională”, și „Selecția personalului” din capitolul 1.

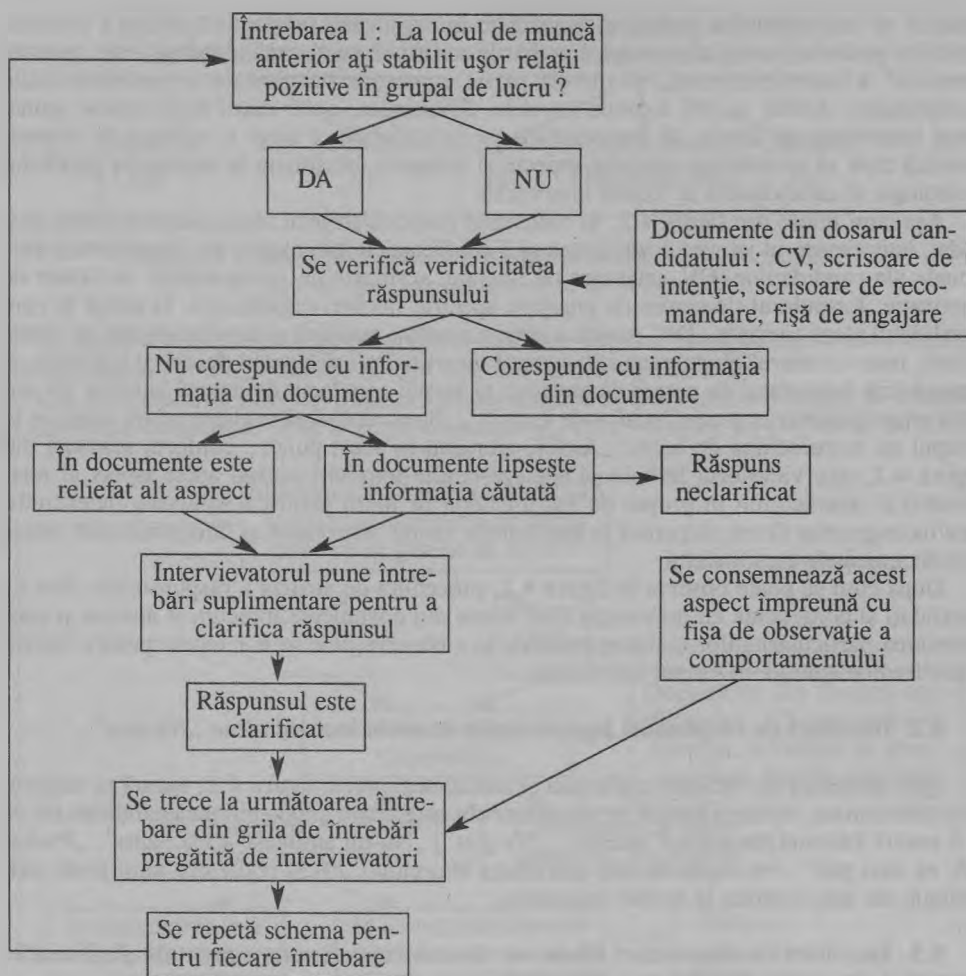


Figura 4.3. Schemă-flux de construire a întrebărilor care pot avea ca răspuns și incertitudinea : „Nu știu”

Pe lângă consultarea documentelor organizației și efectuarea stagiilor de formare profesională, interviuatorii trebuie să se informeze și să analizeze instrumentele și chestionarele validate în organizația respectivă. Așa cum am explicat, la construirea întrebărilor cu răspunsuri dihotomice Da/Nu interviuatorii trebuie să analizeze instrumentele realizate și validate în organizație care se bazează pe construirea itemilor cu răspunsuri libere bazate pe reprezentări mentale. Aici, un rol aparte în construirea instrumentelor de investigare folosind reprezentările mentale în organizații îl joacă investigarea percepției mediului de lucru, a problemelor de la locul de muncă, a cauzelor și efectelor așa cum sunt văzute și percepute de către fiecare angajat la nivelul individual organizațional.

Exemple de itemi ce vizează obținerea percepției angajaților de la locul de muncă se pot observa în tabelul 4.1.

Tabelul 4.1. Itemi dintr-un chestionar privind percepția angajaților cu privire la anumite aspecte legate de climatul organizațional la nivelul echipei de lucru

Întrebare-item	Aspecte percepute	Observații
1) Enumerați primii 3-4 factori de risc mai importanți cu care vă confrunțați la locul de muncă.	1) utilaje neprotejate ; 2) lipsa echipamentelor de protecție ; 3) lipsa manualului de utilizare a aparatelor.	1) doresc training specializat în utilizarea aparatelor ; 2) doresc echipament de protecție.
2) Relația mea cu colegii în echipă este...	1) afectată de invidie ; 2) afectată de zvonuri ; 3) afectată de bârfe ; 4) stau mult în pauză și fumează.	1) doresc să se supravegheze timpul petrecut în pauze de toți angajații ; 2) doresc să se ia măsuri pentru minimizarea importanței bârfelor.

În tabelul 4.1 se poate observa că itemii chestionarului bazat pe percepția angajaților cu privire la climatul locului de muncă și lucrul cu echipa se bazează pe extragerea reprezentării mentale a angajaților în echipa de lucru respectivă. Într-un grup de lucru sau într-o echipă, percepțiile membrilor grupului de lucru sau ai echipei de lucru vor fi asemănătoare, construind reprezentări mentale la nivel de grup sau echipă. Acestea sunt foarte valoroase pentru organizație deoarece pe baza lor se pot construi chestionare și instrumente psihologice cu evaluare în trepte sau scale Likert vizând cu exactitate doar acele aspecte care caracterizează organizația, respectiv fiecare post de lucru. Valoarea utilizării percepțiilor angajaților cu privire la locul de muncă și la diferitele aspecte ale culturii și climatului organizațional constă în posibilitatea validării cu precizie și a obținerii unei fidelități test-retest ridicate (Anastasi și Urbina, 1997 ; Urbina, 2010 ; Mitrofan, 2010), deoarece organizațiile și reprezentările mentale colective sau la nivel de grup nu se modifică zilnic, ci sunt stabile și rezistente la schimbare (Cameron și Quin, 1999 ; Hofstede, 1980 ; 2001). Revenind la analiza itemilor din tabelul 4.1, menționăm că aceștia sunt destinați investigării reprezentărilor mentale la nivelul individual al unei echipe de lucru pe posturile de bucătar într-o organizație cu profil de producție și comercializare de tip fast-food (Chraif, 2010).

Pornind de la analiza acestor instrumente și a răspunsurilor date de către angajați (membrii echipei), intervievatorii vor construi propriile întrebări vizând aspectele reale cu care se confruntă angajații la locul de muncă. Este necesar de asemenea să se analizeze dosarele candidaților înainte de formularea întrebărilor deoarece pe astfel de posturi sunt angajați de obicei candidați cu un nivel de educație minim, de multe ori aceștia nefiind școlarizați sau având 4 sau 8 clase absolvite. Ținând cont de aceste aspecte, întrebarea trebuie să fie simplă, nesofisticată, formulată într-un limbaj accesibil. Astfel de întrebări pot fi observate în caseta 4.1.

Caseta 4.1. Întrebări care vizează reprezentările mentale și schemele cognitive ale candidaților

1. Care sunt riscurile la care v-ați expus la locul de muncă anterior?
2. Ce ați riscat lucrând cu obiecte ascuțite?
3. Riscați să lucrați cu rotisor și baie de ulei vechi de 15 ani?
4. Riscați să tocați carne cu un aparat automat vechi de 10 ani?
5. La locul de muncă anterior cum vă petreceați timpul în pauzele de masă?
6. Vă place să stați la o șuetă cu colegele în pauze?
7. La locul de muncă anterior cum ați executat procedura de finisare pentru consum a unei pizza?
8. Cum realizați prăjirea unui pui la rotisor? (Procedura de lucru.)

Întrebările din caseta 4.1 au fost selecționate din seturile de întrebări realizate de către directorul departamentului de resurse umane și de către interviuatorii din organizație și vizează atât reprezentările mentale ale candidaților cu privire la postul de bucătar într-o echipă de lucru (bucătărie specifică organizației de tip fast-food), cât și aspecte ale schemelor cognitive în legătură cu sarcina de îndeplinit din fișa postului „pregătirea și rotisarea puiului de la decongelare până la a fi servit”. Acest aspect este important deoarece se va compara cu documentele din dosarul depus înainte de angajare și se va verifica dacă acel candidat are pregătirea necesară și poate efectua respectiva sarcină sau va trebui să se investească în formarea sa profesională (cheltuieli ridicate cu formarea profesională).

Intervievatorul, așa cum am precizat în capitolul 3 și așa cum reiese din figurile 8 și 9, capitolul 1, va putea construi, adapta și enunța întrebări doar după ce va trece prin etapele premergătoare procesului de construire a întrebărilor. Astfel, pentru a construi întrebări care vizează reprezentările mentale ale candidaților și schemele cognitive ale sarcinilor de lucru, interviuatorul va trebui să urmeze etapele din figura 4.4.

Etapă 1. a) Consultarea și analiza documentelor organizației realizate în urma procesului de analiză a muncii. În această etapă interviuatorii apelează la ceilalți angajați din departamentul de resurse umane pentru a parcurge detaliat următoarele documente:

- 1) Fișele de post corespunzătoare posturilor scoase la concurs în organizație. La acest nivel se analizează detaliat specificațiile din fiecare fișă de post, precum: activități, operații, sarcini, relațiile cu alte posturi, contextul muncii, factorii de risc etc. În acest sens se pot construi multiple întrebări pentru setul de întrebări destinate interviului.
- 2) Registre de personal cu informații detaliate despre intrările și ieșirile din organizație cu cel puțin 2-3 ani în urmă. Informația provenită din aceste registre poate fi folosită în ce privește fluctuația de personal, motivul decontării din organizație, motivul angajării și alte informații din ultimii 3 ani, utile pentru interviuatori.
- 3) Documente de uz intern pentru diferite posturi: liste privind gestiunea mărfii, avize primire marfă, documente transport marfă (pentru postul de șofer) și alte documente interne.

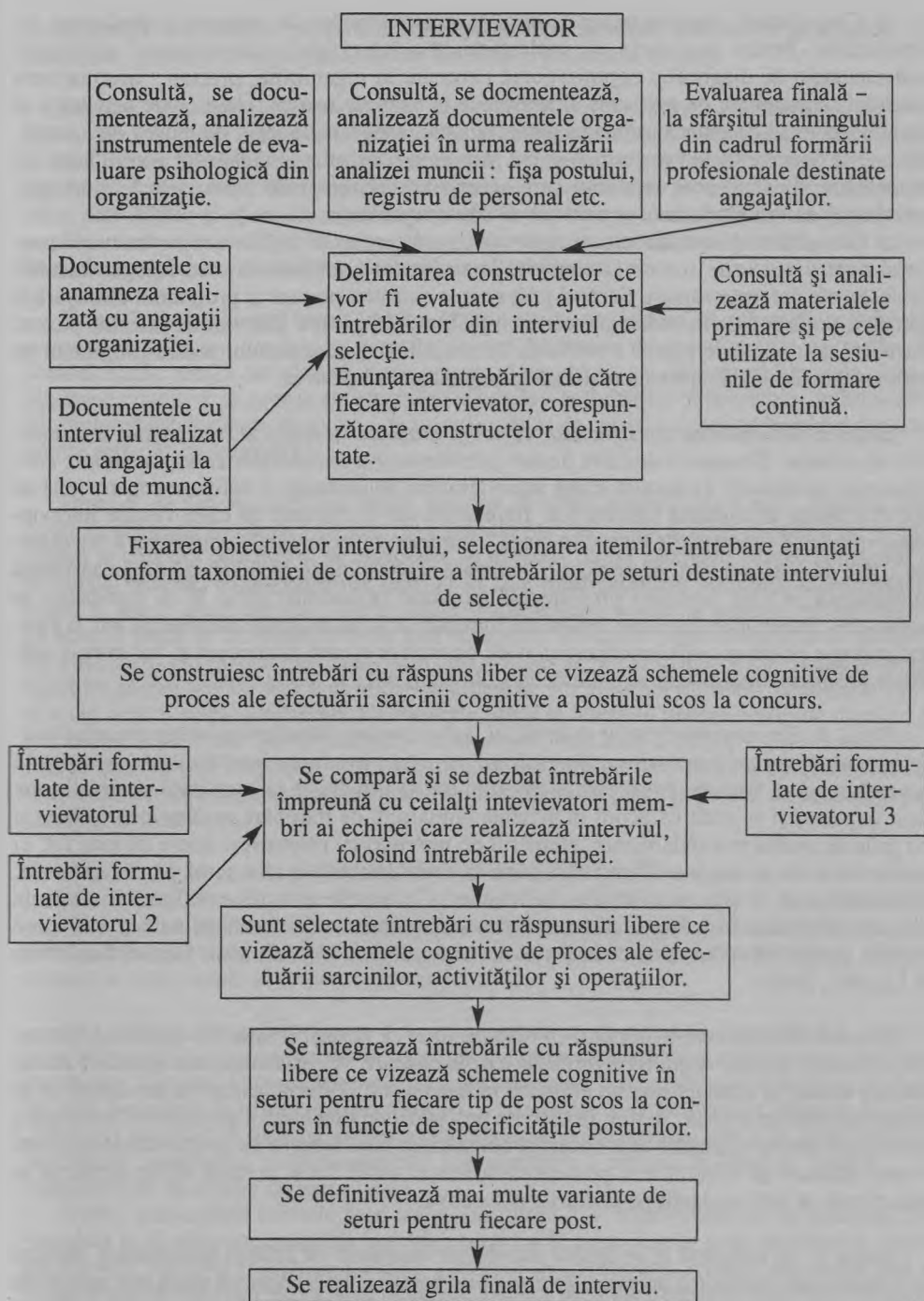


Figura 4.4. Schema procesuală flux a construirii, adaptării, alegerii și introducerii în grila de interviu a întrebărilor cu răspunsuri libere vizând schemele cognitive de proces ale îndeplinirii sarcinilor la locul de muncă

b) *Consultarea, documentarea și analiza instrumentelor de evaluare psihologică din organizație.* Pentru realizarea cât mai eficientă a interviului, interviuatorii analizează instrumentele de diagnostic organizațional existente în organizație, precum: inventarierea stresului, chestionare de motivație și satisfacție la locul de muncă, chestionare privitoare la emoțiile la locul de muncă, climatul organizațional, sănătatea la locul de muncă etc. Astfel, din aceste documente interviuatorii se pot inspira în construirea întrebărilor pentru interviul de selecție, alegând acei candidați care corespund cerințelor de valori, etică, motivație, satisfacție, emoții și sănătate promovate de către organizație.

c) *Consultarea și analiza materialelor utilizate la sesiunile de formare profesională continuă pentru posturile scoase la concurs.* Interviuatorii vor analiza metodologia formării profesionale corespunzătoare fiecărui post scos la concurs, precum și programul desfășurării formării profesionale în vederea construirii de întrebări pentru interviul de selecție. Aceste întrebări sunt necesare pentru a evidenția disponibilitatea candidatului pentru programul de formare profesională continuă realizată în organizația respectivă.

Etapă 2. Delimitarea constructelor ce vor fi evaluate cu ajutorul întrebărilor din interviul de selecție. Enunțarea de către fiecare interviuator a întrebărilor corespunzătoare constructelor delimitate. În această etapă interviuatorii delimitează și definesc constructele ce vor fi evaluate cu ajutorul întrebărilor. Întrebările vor fi enunțate de către fiecare interviuator urmărind informațiile culese în etapa 1 conform taxonomiei de construire a întrebărilor: fișe de post, registru de personal, inventare și chestionare de diagnoză organizațională și materiale privind formarea profesională (conform taxonomiei celor 31 de întrebări). În acest sens, întrebările destinate setului de întrebări privind interviul de selecție vor fi riguros centrate pe obiectivele organizației și ale posturilor scoase la concurs și vor avea o validitate predictivă mare (vezi studiile de caz din capitolul 7).

Etapă 3. Fixarea obiectivelor interviului, selecționarea itemilor-întrebare enunțați conform taxonomiei de construire a întrebărilor pe seturi destinate interviului de selecție. În această etapă se fixează obiectivele interviului (ce se urmărește la candidații pentru fiecare post în parte) și se cade de acord în privința numărului de întrebări cu răspunsuri libere și cu grile de evaluare standardizate. Numărul de întrebări cu răspunsuri libere nu este fix, ci poate varia de la una-două întrebări până la toate întrebările din setul pentru interviu, depinzând însă de fișa postului scos la concurs. Cercetările științifice realizate în ultimele decenii subliniază însă faptul că interviurile semistructurat și structurat au cea mai mare valoare predictivă comparativ cu interviul nestructurat (Patrick, Altmaier, Samuel Kuperman și Ugolini, 2001).

Etapă 4. Se construiesc întrebări cu răspuns liber ce vizează schemele cognitive de proces ale efectuării sarcinii cognitive a postului scos la concurs. Această etapă este specifică acelor posturi scoase la concurs care au stipulate în fișa postului diferite sarcini și proceduri ce se aplică la locul de muncă. Astfel, în diferite proceduri de executare a produselor finite sau a serviciilor oferite clienților este necesară construirea unei scheme de proces tehnologic sau a unei scheme de efectuare a procedurii standard astfel încât aceasta să fie urmărită și îndeplinită de toți angajații pe posturile respective.

Etapă 5. Se compară și se dezbate întrebările împreună cu ceilalți interviuatori membri ai echipei care realizează interviul, folosind întrebările echipei. Această etapă este aplicabilă în interviurile de tip panel cu doi sau mai mulți interviuatori și în interviurile realizate simultan de mai mulți interviuatori, câte un interviuator pentru fiecare comisie. Poate lipsi însă din interviurile cu un singur interviuator. Interviuatorii, cu câteva zile înainte de ziua interviului, se întâlnesc și dezbate întrebările formulate de fiecare în parte, punându-se de

acord asupra întrebărilor pe care le introduc în setul destinat interviului de selecție. De asemenea, întrebările individuale se pot formula și reformula în grup.

Etapă 6. Sunt selectate întrebări cu răspunsuri libere ce vizează schemele cognitive de proces ale efectuării sarcinilor, activităților și operațiilor. După formularea, reformularea și modificarea întrebărilor în etapa anterioară, la nivelul acestei etape se vor alege acele întrebări cu răspunsuri libere ce vizează schemele cognitive de proces ale efectuării sarcinilor, activităților și operațiilor care corespund cel mai bine performanțelor de realizat pentru posturile scoase la concurs. De asemenea, echipa de lucru decide în ansamblu și este indicat să nu se accepte doar întrebările unui singur intervievator.

Etapă 7. Se integrează întrebările cu răspunsuri libere ce vizează schemele cognitive în seturi pentru fiecare tip de post scos la concurs în funcție de specificitățile posturilor. În această etapă, echipa de interviatori integrează întrebările cu răspunsuri libere ce vizează schemele cognitive de proces ale efectuării sarcinilor, activităților și operațiilor în setul/seturile de întrebări destinate interviului de selecție alături de celelalte tipuri de întrebări din taxonomia celor 31 de întrebări.

Etapă 8. Se definitivează mai multe variante de seturi pentru fiecare post. Această etapă poate fi integrată în etapa 7 pentru organizațiile mici și mijlocii unde numărul de posturi scoase la concurs este mic și de asemenea se prezintă puțini candidați pentru concursul pe posturile vacante. În organizațiile mari și în cele multinaționale cu multe reprezentanțe, filiale și foarte mulți angajați, dar și foarte multe posturi scoase la concurs, se recomandă ca această etapă să fie separată și de sine stătătoare, deoarece pentru securizarea întrebărilor din cadrul setului destinat interviului este necesar să se construiască mai multe seturi de întrebări pentru același post scos la concurs, care se vor prezenta alternativ candidaților programați pentru etapa interviului. De exemplu, dacă la interviul pentru postul de director de marketing se prezintă 160 de candidați pe un singur post scos la concurs, este bine ca seturile de întrebări să alterneze, astfel încât, dacă cei care au fost intervievați și ies din sala interviului divulgă întrebările și răspunsurile, acestea să nu poată fi folosite de candidații care așteaptă să intre în sală.

Etapă 9. Se realizează grila finală de interviu. Grila finală de interviu poate fi realizată pe baza mai multor seturi de întrebări, dar, odată finalizată și aprobată, nu se mai poate modifica în ziua interviului decât dacă au intervenit anumite situații critice (divulgarea conținutului întrebărilor de către unul dintre interviatori, sustragerea întrebărilor de către un angajat al organizației și comercializarea lor etc.).

Așa cum se observă în figura 4.4, intervievatorul va putea să construiască propriile întrebări pentru scenariul interviului după parcurgerea etapelor de documentare și analiză a restanțelor folosite în organizație, analiză a documentelor din organizație referitoare la fișele de post (rezultate în urma analizei muncii), a cursurilor și informațiilor obținute în urma absolvirii stagiilor de formare profesională continuă în organizație, dar și în urma utilizării interviului, anamnezei și chestionarelor „de percepție a sarcinii la locul de muncă”, „de atitudine față de echipa de lucru” etc.

Astfel, parcurgând primele șase etape din figura 4.4, intervievatorul va putea să construiască și să adapteze propriile întrebări pentru a le introduce în grila de interviu alături de celelalte întrebări construite folosind o schemă asemănătoare. Trebuie menționat însă că etapa 6 este de maximă importanță deoarece aici vor avea loc dezbateri între interviatorii din aceeași echipă care vor trebui să convină la alegerea unui set de întrebări pentru a le introduce în grila de interviu sau în mai multe variante ale grilei de interviu ce va fi folosită în scenariul interviului. Un alt aspect important îl reprezintă construirea, adaptarea și alegerea întrebărilor clarificatoare care au menirea de a ajuta interviuatul să nu se depărteze,

în timpul enunțării răspunsului liber ce vizează schemele cognitive de proces ale efectuării sarcinii corespunzătoare postului de muncă, de esența mesajului/conținutul mesajelor așteptat de intervievator.

Astfel, se pot emite întrebări ajutătoare în explicitarea și detalierea sarcinii de lucru din caseta 4.1, întrebarea 7: „La locul de muncă anterior cum ai executat procedura de finisare pentru consum a unei pizza?”.

Intervievatorul va construi întrebări ajutătoare, așa cum reiese din schema procesuală a construcției, adaptării, alegerii și introducerii din figura 4.4. Conform acestei figuri, intervievatorul va trebui să se documenteze în legătură cu fișa postului unui bucătar, apoi va realiza o anamneză și un interviu cu un angajat la locul de muncă al acestuia (analiza muncii) și va construi schema sa cognitivă a procesului de realizare a unei pizza ca produs finit destinat vânzării. Schema cognitivă se va construi folosind harta gândirii de proces (Anexa 13).

Odată cu construirea schemei de proces, întrebările ajutătoare vor fi foarte ușor de enunțat de către intervievatori (caseta 4.2).

Caseta 4.2. Întrebări ajutătoare construite de intervievatori în urma realizării documentării și a schemei cognitive de proces

Ce cantități de cașcaval ai folosit pentru o pizza medie? Cum ai preparat ornamea aluatului dospit:

- a) ai pus mai întâi cașcavalul și ketchup-ul și apoi ciupercile și ardeii?
- b) ai pus ciupercile și ardeii și apoi cașcavalul?

În caseta 4.2 sunt enunțate întrebări ajutătoare construite de intervievatori în urma realizării documentării și realizării schemei cognitive de proces „schema cognitivă a procesului de realizare a unei pizza ca produs finit destinat vânzării” folosind hărțile mentale în organizația orientată pe producerea și comercializarea produselor de tip fast-food. Construirea, adaptarea și structurarea unui set separat de întrebări clarificatoare adiacente întrebărilor cu răspunsuri libere ce vizează planurile cognitive de îndeplinire a sarcinilor și activităților corespunzătoare posturilor de lucru sunt necesare pentru a crea un profil psihologic transparent și complet al intervievatorilor atunci când intervin anumite bariere în transmiterea mesajului complet de la intervievat la intervievator: 1) intervievatul se intimidează și nu poate să se concentreze pe un răspuns descriptiv mai lung; 2) intervievatul nu posedă un limbaj bogat și nu se poate exprima verbal inteligibil (nivel de studii foarte scăzut); 3) alte cauze.

4.4. Întrebări reformulate în funcție de nivelul de pregătire/educație a candidaților la interviu

Nivelul de studii al angajaților conform analizei muncii și a produsului final denumit: fișa postului diferă de la o profesie la alta și de la o meserie la alta.

Astfel, dacă pentru exercitarea unor profesii este necesară și obligatorie absolvirea unor studii superioare în domeniu (facultate, masterat, doctorat), pentru alte profesii sau meserii cerințele pot fi variate (liceul cu bacalaureat – cursuri de zi, liceul – cursuri serale, 8 clase, 10 clase, 4 clase sau fără studii).



Figura 4.5. Schema de reformulare a întrebărilor în conformitate cu nivelul de educație specificat în fișa postului pentru postul scos la concurs

Etaplele construirii întrebărilor destinate interviului de selecție în conformitate cu nivelul de educație specificat în fișa postului scos la concurs sunt următoarele :

1) *Analiza documentelor, notarea observațiilor și stabilirea obiectivelor de investigat în interviul de selecție pentru fiecare post scos la concurs.* În această etapă sunt analizate atent de către fiecare intervievator informațiile despre : 1) documentele din organizație, notându-se observații cu privire la elemente ale diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc. ; 2) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare) ; 3) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente) ; 4) Codul Muncii și regulamentul intern al organizației. Pe lângă acestea, intervievatorii mai pot consulta itemi ai chestionarelor, inventarelor și ai altor instrumente de investigare privind diagnoza organizațională. De asemenea, sunt preluate informații despre evaluarea finală la sfârșitul trainingului din cadrul formării profesionale destinate angajaților în organizația respectivă.

2) *Delimitarea constructelor și obiectivelor corespunzătoare întrebărilor privind nivelul de educație.* În această etapă are loc delimitarea constructelor ce vor fi evaluate cu ajutorul întrebărilor din interviul de selecție. De asemenea, au loc fixarea obiectivelor interviului și selecționarea itemilor-întrebare enunțați conform taxonomiei de construire a întrebărilor pe seturi destinate interviului de selecție.

3) *Construirea întrebărilor de către intervievatori.* Se construiesc întrebări ce corespund constructelor fixate anterior. Acestea pot corespunde constructelor privind sarcinile, activitățile, valorile, competențele, responsabilitățile, climatul organizațional, emoțiile, motivația etc. specifice tuturor posturilor scoase la concurs.

4) *Analiza întrebărilor formulate și modificarea la nivel semantic a propozițiilor și frazelor în funcție de nivelul de educație a candidaților.* În această etapă se analizează întrebările, se compară și se dezbate împreună cu ceilalți intervievatori membri ai echipei, modificându-se exprimarea la nivel semantic în funcție de cerințele privind nivelul de educație pentru posturile scoase la concurs. Așa cum se poate vedea în figura 4.5, se reformulează întrebările având în vedere cunoștințele de vocabular și capacitatea de înțelegere pentru posturile : 1) cu cerințe minime de educație „fără studii” ; 2) cu cerințe de „studii primare” ; 3) cu cerințe de „studii gimnaziale” ; 4) cu cerințe de „studii medii” ; 5) cu cerințe de „studii superioare”. Reformularea exprimărilor se va realiza în funcție de cerințele nivelului de educație pentru fiecare post scos la concurs. Aceasta este necesară deoarece pentru postul de șofer transport marfă candidații nu au nevoie de un limbaj științific, academic pentru a înțelege întrebările și a construi răspunsurile adecvate. Pentru aceștia este suficient să exprime la nivel de studii gimnaziale cum execută anumite operații. De asemenea, dacă în întrebările enunțate intervievatorii folosesc un limbaj științific, candidații prezenți la concurs pentru postul de șofer nu vor înțelege mesajul transmis de aceștia și vor fi puși în situația de a nu da un răspuns corect.

5) *Gruparea pe seturi de întrebări destinate fiecărui post scos la concurs.* Se definitivează toate întrebările reformulate în etapa anterioară și se grupează pe seturi în funcție de posturile scoase la concurs.

6) *Utilizarea seturilor de întrebări pentru fiecare post scos la concurs.* Seturile de întrebări se folosesc de către intervievatori la interviul de selecție corespunzător cu calificarea necesară fiecărui post : fără studii, studii primare, studii gimnaziale, studii medii și studii superioare.

Așa cum se poate observa în figura 4.5, etapa 4 este veriga-cheie în realizarea performanței optime de a alege persoana potrivită pentru postul scos la concurs: „Analiza întrebărilor în funcție de cunoștințele și IQ-ul al unei persoane cu nivel de educație scăzut, mediu sau superior”.

În această etapă este necesară realizarea congruenței între întrebări și nivelul de înțelegere a cuvintelor, frazelor și conceptelor exprimate în vederea realizării interviului cu candidații. În etapa 5, „Reformularea întrebărilor”, după ce s-a realizat congruența între concepte/cuvinte și nivelul înțelegerii mesajelor transmise interviuatului, se reformulează pentru fiecare categorie de nivel de educație întrebări specifice postului scos la concurs. Așa cum a demonstrat practica (vezi capitolul 7), un limbaj științific-academic unde predomină conceptele științifice nu va putea fi recepționat în timpul interviului. Un mecanic sau un bucătar vor fi puși în situația de a nu putea da răspunsurile așteptate la întrebările interviuatorilor și astfel se va crea un profil psihologic neconcludent, ireal, ce va duce la eliminarea acelor candidați care sub aspectul implicării în muncă și al desfășurării activităților și sarcinilor la standarde ridicate nu posedă un limbaj sofisticat bazat pe concepte științifice, nu pot înțelege întrebările și nu pot oferi un răspuns coerent într-un limbaj academic.

În continuare prezentăm câteva exemple de formulări și apoi de reformulări ale unor întrebări construite, adaptate și reformulate de către interviuatori pentru a fi în concordanță cu nivelul de pregătire a candidaților pentru posturile de patiser, debarasatoare, electrician și șofer aprovizionare marfă. Dat fiind faptul că angajații departamentului de resurse umane au un nivel superior de educație (facultate și master, chiar și doctorat), în prima etapă au fost analizate documentele, apoi au fost confruntate datele analizate (etapa 2), a fost realizat un plan de întrebări (etapa 3) (caseta 4.3) și s-a ajuns în etapa 4 (caseta 4.4).

Întrebările formulate în etapa 3 se regăsesc în caseta 4.3.

Caseta 4.3. Întrebări construite (faza 3) pentru postul de patiser

1. Expuneți-mi procesul de producție până la stadiul de produs finit al tortului „Mille-feuille”.
2. Descrieți-mi schema cognitivă a realizării înghețatei de curaçao.
3. Descrieți-mi schița, schema cognitivă a produsului finit baclava cu nucă.

Așa cum se poate observa în caseta 4.4, întrebările au fost construite, adaptate și enunțate de interviuator în conformitate cu analiza documentelor pentru postul de patiser (sarcini, activități și responsabilități), dar folosind un limbaj abundent în concepte științifice. Interviuatorii se află în situația de a alege: 1) să folosească întrebările așa cum sunt; 2) să le transforme într-un limbaj pe înțelesul unei persoane cu 8 sau 12 clase care nu are cunoștințe științifice, dar își execută sarcina la locul de muncă cu precizie și măiestrie profesională, atingând performanțe superioare.

Pentru a scoate în evidență exact ceea ce specifică fișa postului unui patiser și pentru a alege candidatul care are aceste caracteristici, interviuatorii renunță la aspectul formal al întrebărilor cu termeni științifici și transformă conceptele științifice în concepte empirice cu același înțeles/sens/mesaj al întrebării, fără a schimba sensul mesajului dorit.

Caseta 4.4. Întrebări reformulate (fazele 4, 5) pentru postul de patiser

1. Pornind de la aluat, spuneți-ne toate etapele de preparare a tortului „Mille-feuille”.
2. Amintiți-vă rețeta înghețatei de curaçao și explicați cum se prepară.
3. Amintiți-vă rețeta baclavalei cu nucă și explicați-ne cum se prepară.

Așa cum se poate observa în caseta 4.4, cele trei întrebări din caseta 4.3 au fost modificate conform nivelului de înțelegere a mesajului transmis către intervievator. Astfel, conținutul mesajului este același, dar cuvintele care transmit mesajul respectiv vor fi ușor de recepționat și de înțeles de către intervievatori.

Având în vedere această transformare (faza 5, figura 4.8), se poate trece la construirea mai multor variante de întrebări. Aceasta este necesară deoarece la un interviu pot participa mai mulți candidați și aceștia pot afla cu ușurință, așteptând în sala destinată așteptării în vederea interviului, întrebările puse candidaților anteriori și pot învăța răspunsurile până la momentul interviurii.

Condiția construirii, adaptării, reformulării și aplicării mai multor seturi de întrebări este ca acestea să fie asemănătoare între ele, vizând aspecte ale sarcinii/activității de realizat cu același grad de dificultate.

În continuare prezentăm câteva exemple de întrebări reformulate conform etapelor 4 și 5 din caseta 4.5.

Caseta 4.5. Întrebări formulate de intervievator în etapa 3, figura 4.8

1. Expuneți-ne schema cognitivă a debarasării unei mese pline de resturi după plecarea clienților.
2. Enunțați-mi etapele dialogului cu un client nemulțumit.

După cum se poate observa în caseta 4.5, întrebările sunt construite folosind concepte științifice. Dat fiind faptul că postul de debarasatoare este destinat candidatelor/candidaților fără studii superioare (4 sau 8 clase), intervievatorii trebuie să modifice limbajul folosit, fără a schimba conținutul mesajului.

Caseta 4.6. Întrebări reformulate de evaluatori-intervievatori în etapele 4 și 5, figura 4.5

1. Spuneți-mi cum curățați o masă plină de resturi și ambalaje.
2. Cum vorbiți cu un client nemulțumit ?

Așa cum se poate observa în caseta 4.6, întrebările reformulate sub aspectul cuvintelor și conceptelor folosite fără a schimba conținutul mesajului transmis sunt potrivite pentru o persoană cu studii medii sau fără studii care se prezintă pentru postul de debarasatoare scos la concurs.

În societatea contemporană, dată fiind diversificarea profesiilor și meseriilor (COR, 2009), omul, indiferent de gen, parcurge diferite etape/niveluri educaționale (grădiniță, școală primară, cursuri gimnaziale, cursuri liceale, cursuri universitare – facultate, cursuri masterale, cursuri doctorale, cursuri postdoctorale). Pentru unii, educația devine un mijloc de a-și construi o carieră, de a se specializa într-o profesie pentru a avea o viață împlinită, iar pentru alții educația este doar un mijloc de a obține diplome și de a urma stagiile de formare în ideea de a avea un dosar cu un CV foarte bogat. Fie că este abordată varianta împlinirii și satisfacției profesionale, fie că este utilizată cea a satisfacției materiale prin salariu mare sau câștiguri ridicate, contextul formal și informal în care primim educația devine matricea multora dintre cele mai importante experiențe de viață.

Caseta 4.7. Exemple de întrebări deschise privind educația

1. Care este prima dumneavoastră amintire din liceu ?
2. Cum puteți descrie prima sesiune de examene din facultate ?
3. Cum puteți descrie perioada de practică psihologică din anii facultății ?
4. Descrieți-ne anii de masterat.
5. Ați avut vreun profesor preferat în gimnaziu ?
6. Ați avut vreun profesor preferat în liceu ?
7. Ați avut vreun profesor preferat în facultate ?

8. Care sunt cele mai neplăcute amintiri din școală pentru dvs. ?
9. Care sunt cele mai neplăcute amintiri din liceu pentru dvs. ?
10. Care sunt cele mai neplăcute amintiri din facultate pentru dvs. ?
11. Care sunt realizările din timpul școlii de care sunteți cel mai mândru ?
12. Care sunt realizările din timpul liceului de care sunteți cel mai mândru ?
13. Care sunt realizările din timpul facultății de care sunteți cel mai mândru ?
14. Cum puteți descrie amintirile cele mai neplăcute din timpul facultății ?
15. Cum puteți descrie amintirile cele mai plăcute din timpul facultății ?
16. În ce organizație ați fost implicat în timpul facultății ?
17. În ce activități ați fost implicat în afara facultății în anii studenției ?
18. În ce organizații/cabinete ați efectuat practica din timpul facultății ?
19. Cum ați realizat sarcinile din timpul efectuării practicii ?
20. Care a fost cea mai importantă carte de specialitate citită în timpul facultății ?
21. Care a fost cursul dvs. favorit din timpul facultății ?
22. Care este punctul dvs. de vedere despre rolul educației în viață ?

Întrebările enumerate în caseta 4.7 se impun a fi cunoscute, analizate și utilizate de către interviuatori în grila de interviu la interviewarea candidaților, cu toate că stagiile de educație parcurse și nivelul educației sunt trecute în CV-ul din dosarul de concurs.

Așa cum se poate observa în caseta 4.7, întrebările privind formele de învățământ absolvite trebuie să fie deschise pentru a da interviuatului posibilitatea de a călători în timp, de a recrea contextul în care a fost implicat și a da curs trăirilor emoționale avute, activităților desfășurate și multor aspecte și particularități care pot evidenția caracteristici secundare ale candidaților cu privire la cartea preferată de specialitate din facultate, cursul preferat, profesorul preferat, relațiile cu colegii de liceu, relațiile cu colegii de facultate, prima sesiune și multe altele. Fiecare candidat va avea o mică istorie de viață de detaliat și anumite particularități îi vor diferenția, gravând asupra portretului său psihologic amănunte și detalii laterale, foarte greu de observat, dar de maximă importanță pentru angajatori. Un exemplu ar fi răspunsurile oferite de patru candidați diferiți la postul de director de resurse umane la două dintre întrebările din caseta 4.8.

Caseta 4.8. Un exemplu cu patru răspunsuri diferite la aceeași întrebare

a) Cum puteți descrie amintirile cele mai neplăcute din timpul studenției ?

Candidatul 1 : Fetele mă izolau în pauze deoarece purtam ochelari și costum și eram supraponderal.

Candidatul 2 : La examenele unde trebuia să învăț materia pe de rost mereu luam note mici și eram demoralizată.

Candidatul 3 : Am stat la cămin timp de 6 ani (4 ani la facultate și 2 ani la master). Mă chinuiam mereu cu gătitul și baia comună. Îi invidiam pe cei din București, care aveau tot ce-și doreau, erau îmbrăcați elegant și miroseau a parfumuri de firmă.

Candidatul 4 : Perioada de practică mă epuiza deoarece în grup nu reușeam niciodată să lucrez cu probele. Totul era dezorganizat și nu era timp suficient. Coordonatoarea practicii era o iresponsabilă.

Așa cum se poate observa în caseta 4.8, cei patru candidați la postul de director de resurse umane comunică aspecte latente și presărate cu foarte multe informații privind insatisfacțiile lor. Interviuatorii vor trebui să țină seama de aceste aspecte și de insatisfacțiile, frustrările și temerile detaliate, deoarece pentru postul de director de resurse umane este căutat un candidat deschis, optimist, care vede pozitiv relațiile cu subalternii și în general cu oamenii (femei sau bărbați), care să nu aibă o fire frustrată, invidioasă, conflictuală și dornică de răzbunări.

Caseta 4.9. Un exemplu cu patru răspunsuri detaliate diferite la aceeași întrebare

Care a fost profesorul dvs. favorit din timpul facultății ?

Candidatul 1 : Profesorul meu favorit a fost cel de matematici speciale, deoarece m-a făcut să mă simt stăpân pe mine în viață. Era îmbrăcat la fiecare curs cu același costum negru cu veston și cămașă albă, puțin plinuț, dar corect și foarte profund. Fetele îi știau de frică pentru că nu mergea cu copiatul și cu impresia vestimentației feminine la examene !

Candidatul 2 : Cercetarea și profesorul de metodologie au însemnat totul pentru mine ! Cursurile de metodologie cercetării treceau ca secunde ! Da, desigur, am rămas cu singurul gust dulce din facultate.

Candidatul 3 : Profesoara de practică a fost specială. Într-adevăr, este singura persoană din facultate care a reprezentat tot universul existenței mele. Mă implica în coordonarea grupurilor de practică în fiecare an și așa puteam să câștig și eu un ban cinstit, ajutând studenții la efectuarea proiectelor de practică. Puteam să duc și eu o existență modestă și mai uitam de atmosfera căminului studențesc și de mirosul de mâncare gătită din cameră.

Candidatul 4 : Singura profesoară care a meritat admirația mea a fost cea de previziune economică. Avea mereu grijă să mă scoată la tablă pentru a rezolva problemele. Bineînțeles că eu eram singurul din grupa mea care știa matematică și statistică ! A fost singura profesoară care a apreciat calitatea unui student, și nu aparența.

Așa cum se poate observa în caseta 4.9, cei patru candidați prezintă detaliat aspecte și particularități privind profesorii lor favoriți. Aceste particularități în descrierea celor mai importanți oameni din viața lor sunt valoroase deoarece descriu stările emoționale, precum și motivele care i-au făcut să se simtă atrași de ei.

Aceste detalii aflate în latență în memoria afectivă a candidaților pot fi esențiale în conturarea și definitivarea profilelor psihologice ale candidaților pentru postul de director de resurse umane scos la concurs. Intervievatorii trebuie să țină seama de acest aspect important, și anume că o persoană care lucrează cu oameni și în special pe postul de director de resurse umane poate fi influențată în activitățile și sarcinile sale, dar și în relațiile cu subalternii/colegii săi la locul de muncă, de memoriile afective negative și pozitive care se află în latență, dar odată, în trecut, au guvernat existența acestora, punându-și amprenta pe modelul ales în viață în acel moment.

4.5. Întrebări ce vizează aspecte și particularități ale Codului Muncii, precum și respectarea acestuia de către angajați

Așa cum s-a explicat în capitolul 2, cunoașterea Codului Muncii de către candidați trebuie verificată de către interviuatori în etapa interviului de selecție. Într-o primă fază pot fi colecționate/obținute cu ajutorul formularului de angajare construit în cadrul organizației aspecte și particularități cu privire la cunoașterea și aplicarea Codului Muncii. Acesta poate fi construit într-o formă simplă (vizând aspecte generale cu privire la candidat) sau într-o formă complexă (vizează aspecte detaliate cu privire la postul anterior, respectarea Codului Muncii, motivul plecării și multe alte aspecte privitoare la respectarea normelor și obligațiilor, a responsabilităților atât în vechea organizație, cât și în noua organizație).

Urmând schemele de construire, adaptare și enunțare a întrebărilor de la punctele 1, 2, 3 și 4, și în acest caz interviuatorii vor trebui să se conformeze unei scheme de abordare a procesului de construire a întrebărilor cu privire la Codul Muncii și respectarea prevederilor acestuia.



Figura 4.6. Etapele construirii, adaptării și adresării întrebărilor referitoare la Codul Muncii

Etapa 1. Documentarea privind conținutul Codului Muncii

Această etapă este esențială în construirea întrebărilor privind respectarea și aplicarea Codului Muncii pentru scenariul interviului. Intervievatorii sunt puși în situația de a citi paragraf cu paragraf Codul Muncii și de a extrage conceptele și aspectele relevante stipulate aflate în concordanță cu prevederile consemnate în contractul individual de muncă pe care trebuie să-l semneze candidații aduși pe posturile scoase la concurs.

Caseta 4.10. Exemplet de întrebări formulate cu referire la Codul Muncii

Exempletul 1 – Pornind de la articolul 6 paragraful (3). Pentru muncă egală sau de valoare egală, este interzisă orice discriminare bazată pe criteriul sex cu privire la toate elementele și condițiile de remunerare: „Intervievatorul poate enunța următoarele întrebări”:

- Femeile angajate pe postul de director de vânzări au un salariu mai mic decât bărbații angajați pe un post similar?
- Femeile obțin performanțe în muncă mai scăzute decât bărbații, de aceea sunt remunerate diferit decât bărbații pe posturi similare?

În exemplul 1 din caseta 4.10 se poate observa cum, pornind de la un articol (articolul 6, capitolul II) din Codul Muncii, se pot formula două întrebări ce pot fi introduse în grila de interviu.

Etapă 2. Construirea întrebărilor referitoare la conținutul Codului Muncii

Pe baza aspectelor și particularităților prevederilor legale în urma analizei atente a Codului Muncii se pot enunța întrebări ce privesc diferite specificații stipulate în fișele de post pentru posturile scoase la concurs. Întrebările din exemplul 1 pot fi introduse în grila de interviu pentru posturile scoase la concurs în care sunt specificate responsabilități precum calculul și aprobarea grilei de salarizare, conducerea echipei de lucru, supervizarea și formarea angajaților, după cum se poate observa aceste aspecte ce țin de contactul cu angajații și relaționarea cu aceștia.

Exemplul 2. Într-o organizație se scot la concurs posturile: director de resurse umane și asistenți recrutare personal, intervievator. Intervievatorii sunt puși în situația de a realiza variante de grile de interviu și implicit de a construi întrebări ce au ca scop verificarea anumitor prevederi legale din Codul Muncii. Aceștia parcurg Codul Muncii cu atenție și, pornind de la articolul 17, enunță următoarele întrebări:

Caseta 4.11. O situație în care intervievatorii sunt puși să construiască întrebări pornind de la Codul Muncii

1. La locul anterior de muncă cum ați informat salariații cu privire la clauzele contractuale?
2. Având în vedere poziția dumneavoastră anterioară de director de resurse umane, ce le-ați comunicat salariaților/persoanelor selectate în vederea angajării?
3. Enunțați-mi câteva dintre elementele în legătură cu care trebuie să informați salariatul sau persoana selectată în vederea angajării anterior încheierii contractului.
4. Considerați că este necesară informarea candidaților la selecția pentru angajare și a salariaților cu privire la clauzele esențiale ce urmează să fie înscrise în contractul individual de muncă? Explicați de ce în câteva fraze.

Așa cum se poate observa în exemplul 2 din caseta 4.11, întrebările enunțate sunt orientate pe anumite problematici în legătură cu care, după angajarea pe postul respectiv, în caz de nerespectare, poate fi tras la răspundere și penalizat. Acest lucru se poate explica acelor candidați care au fost angajați pe posturile respective și care au în responsabilitate angajați (în special în departamentul de resurse umane).

Etapă 3. Dezbaterea alegerii întrebărilor între membrii echipei de evaluatori

În această etapă sunt analizate întrebările enunțate individual, se verifică congruența acestora cu caracteristicile fișei de post și a obligațiilor stipulate și se renunță la întrebările care nu corespund cu caracteristicile fișei de post a postului scos la concurs. Un exemplu ar fi că întrebările enunțate la exemplul 2 nu pot fi folosite pentru interviuarea candidaților pentru postul de șofer, electrician, patiser sau alte profesii care nu vizează interacțiunea cu persoane. Astfel, conform caracteristicilor fișelor de post, întrebările din exemplul 2, caseta 4.11, pot fi introduse în grila de interviu pentru posturile scoase la concurs în a căror specificație este menționată interacțiunea cu persoane la locul de muncă (în general resurse umane, șefi de echipă, directori resurse umane etc.).

Etapă 4. Construirea mai multor variante similare din punctul de vedere al conținutului și destinației, pentru a fi aplicate la interviul de selecție.

Rolul esențial al acestei etape este acela de a contracara efectele distribuirii întrebărilor și ale construirii răspunsurilor în acele selecții de personal unde mai mulți candidați așteaptă pentru a fi intervievați.

Caseta 4.12. Exemplul 3 de situație într-o organizație

Exemplul 3. O organizație care produce și comercializează echipamente și utilitare IT a scos la concurs posturile : două posturi de șef de echipă bandă procesare plăcuțe memorie RAM ; adjunct director de resurse umane și director departament. În total s-au prezentat și și-au depus dosarele în vederea angajării 67 de persoane, astfel : 34 pentru cele două posturi de șef de echipă ; 15 persoane pentru postul de adjunct resurse umane și 18 persoane pentru postul de director departament vânzări.

Grupul de trei evaluatori, aflați în situația examinării în decursul a trei zile 67 de candidați, va trebui să construiască 3-4 seturi de întrebări pentru fiecare post scos la concurs deoarece există posibilitatea ca acei candidați care ies de la interviu să transmită informații cu privire la întrebări și candidații care așteaptă la rând pentru a participa la interviu să învețe răspunsurile. Consecința gravă a difuzării întrebărilor este că interviul nu ar mai avea puterea de a diferenția real între acei candidați care corespund real specificației fișelor de post (cum se aplică corespunzător și transparent Codul Muncii) și acei candidați care tănuiesc realitatea și oferă răspunsuri de fațetă – „așa cum doresc interviewerii să primească răspunsurile”.

Etapă 5. Adaptarea întrebărilor la dosarele candidaților

Consultarea și analiza cu atenție a dosarelor candidaților sunt necesare pentru a observa anumite aspecte și particularități care relevă încălcări sau nerespectări ale costului muncii la locurile de muncă anterioare sau anumite afirmații personale din care ar putea reieși aceste fapte. Pe baza analizei detaliate se selectează acele întrebări care vin să clarifice incertitudinea, ambiguitatea sau anumite lipsuri din documentele aflate în dosarele pentru angajare.

Etapă 6. Întrebările modificate și adaptate se introduc în seturile finale alături de celelalte, conform taxonomiei întrebărilor, și sunt folosite la interviul de selecție.

4.6. Întrebări deschise și întrebări închise

Întrebările deschise sunt acele întrebări care indică un domeniu de interes investigat de către intervieweri, dar permit o gamă largă de răspunsuri posibile. Potrivit lui Peel (2006), aceste întrebări sunt valoroase în explorarea și cercetarea informațiilor despre un anumit subiect și nu sunt potrivite atunci când se realizează colectarea și examinarea faptelor.

Astfel, întrebările deschise pot viza aspecte precum : responsabilitățile avute și îndeplinirea lor eficientă în posturile ocupate anterior, soluționarea unui moment de criză sau a unui conflict la locul de muncă anterior.

Peel (2006) propune următoarele exemple :

- ce ai simțit atunci ? (explorează răspunsul unui candidat în fața unei dificultăți) ;
- ce abordări ai descoperit că sunt cele mai potrivite în acest tip de situație ? (explorarea calităților intersociale) ;
- spuneți-mi câte ceva despre dumneavoastră (nivel de deschidere foarte mare ; este și întrebare de început).

Analizând exemplele menționate de către Peel (2006), se poate observa că o întrebare deschisă solicită deliberat un răspuns lung și elaborat, prezentând câteva particularități și aspecte notabile : solicită din partea interviuatului un răspuns amplu și gândit ; furnizează informații personalizate ; oferă interviuatului posibilitatea să se exprime liber și să emită mesajele pe care dorește să le evidențieze în cadrul interviului (i se oferă controlul asupra dialogului).

Așa cum se poate observa în exemplele prezentate de către Peel în cartea sa, întrebările deschise au ca început cuvintele : „Ce”, „De ce”, „Cum”, „Explicați cum”, „Poveștiți

cum". Construind și aplicând într-un interviu întrebări deschise putem sublinia faptul că toate întrebările de la punctele 6-30 pot fi structurate/clasificate în întrebări deschise și închise.

Spre exemplificare prezentăm modelul de construire a întrebărilor din figura 4.7.

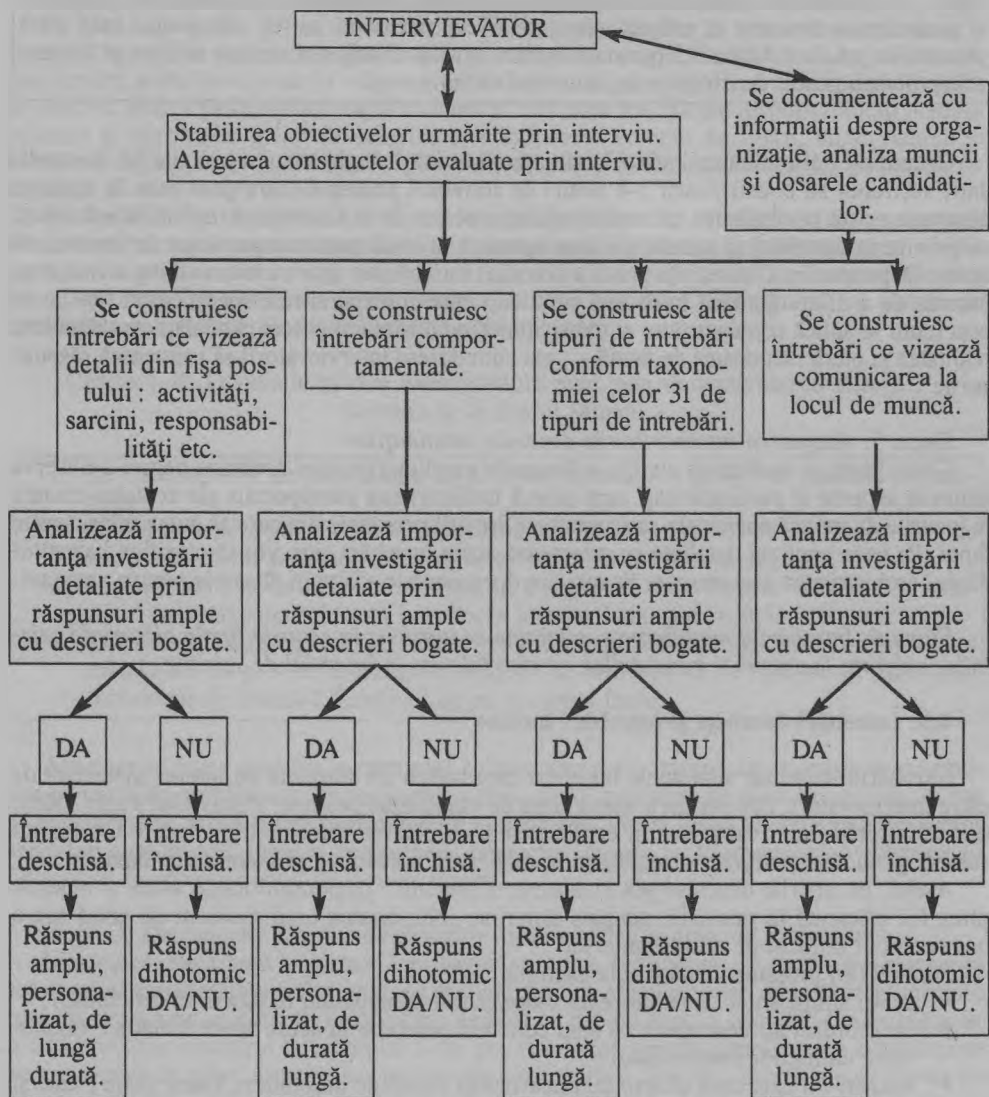


Figura 4.7. Etapele construirii, adaptării și introducerii în seturile destinate interviului a întrebărilor deschise și închise

Etapele construirii, adaptării și aplicării întrebărilor deschise și închise conform figurii 4.20 sunt următoarele :

1) *Analiza documentelor și notarea observațiilor de investigat în interviul de selecție pentru fiecare post scos la concurs.* În această etapă sunt analizate atent de către fiecare

interviewator informațiile despre : 1) documentele din organizație, notându-se observații cu privire la elemente ale diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc. ; 2) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare) ; 3) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente) ; 4) Codul Muncii și regulamentul intern al organizației. De asemenea, sunt preluate informații despre evaluarea finală la sfârșitul trainingului din cadrul formării profesionale destinate angajaților în organizația respectivă.

2) *Delimitarea constructelor și obiectivelor corespunzătoare tuturor tipurilor de întrebări din seturile destinate interviului.* În această etapă are loc delimitarea constructelor ce vor fi evaluate cu ajutorul întrebărilor din interviul de selecție. De asemenea, au loc fixarea obiectivelor interviului, selecționarea itemilor-întrebare enunțați conform taxonomiei de construire a întrebărilor pe seturi destinate interviului de selecție.

3) *Construirea întrebărilor de către interviewatori.* Se construiesc întrebări ce corespund constructelor fixate anterior. Acestea pot corespunde constructelor privind sarcinile, activitățile, valorile, competențele, responsabilitățile, climatul organizațional, emoțiile, motivația etc. specifice posturilor scoase la concurs.

4) *Analiza întrebărilor formulate și a răspunsurilor.* În această etapă se analizează importanța investigării detaliate prin răspunsuri ample cu descrieri bogate sau necesitatea investigării prin răspunsuri scurte, dihotomice. Interviewatorii vor cădea de comun acord, pe de o parte, asupra întrebărilor deschise, fiind interesați de răspunsuri cât mai detaliate și, pe de altă parte, asupra întrebărilor închise, cu răspunsuri dihotomice.

5) *Gruparea pe seturi de întrebări destinate fiecărui post scos la concurs.* Se definitivează toate întrebările reformulate în etapa anterioară și se grupează pe seturi în funcție de posturile scoase la concurs.

Așa cum se observă în figura 4.7, etapele construirii, adaptării și introducerii în seturile destinate interviului de selecție a întrebărilor deschise și închise necesită un moment de decizie din partea investigatorului : analiza și hotărârea importanței investigării detaliate a obiectivului propus de către interviewator sau doar obținerea unui răspuns scurt și la obiect, fără a personaliza discuția și a pierde prea mult timp cu aspecte ne semnificative în timpul interviului.

Etapă 6. Stabilirea obiectivului urmărit de interviewator în dialogul cu interviuatul. Această etapă constă în realizarea unei liste cu obiective destinate construirii ghidului de interviu. Aceste obiective pot fi taxonomia celor 31 de tipuri de întrebări urmată de alegerea constructelor evaluate prin interviu. În continuare interviewatorii se documentează cu informații despre organizație, analiza muncii și dosarele candidaților.

Etapă 7. Construirea întrebărilor conform taxonomiei celor 31 de tipuri de întrebări. În această etapă, interviewatorii decid construirea întrebărilor în urma consultării caracteristicilor posturilor scoase la concurs, a documentelor din dosarele depuse de candidați în vederea angajării, dar și a timpului destinat interviului cu fiecare candidat. Urmărind taxonomia celor 31 de tipuri de întrebări, interviewatorii vor construi întrebări din fiecare categorie prezentată, fără a decide care întrebări sunt deschise și care sunt închise (dihotomice DA/NU).

Etapă 8. Analiza importanței investigării detaliate prin răspunsuri ample, cu descrieri bogate. În această etapă, interviewatorii analizează importanța folosirii unei întrebări deschise

pentru obținerea unui răspuns cât mai detaliat, personalizat cu multe amănunte, sau construirea unei întrebări închise, deoarece este suficient un răspuns scurt, la obiect, iar interviewerul nu personalizează discuția și nu pierde mult timp cu explicațiile. Astfel, dacă se folosește o întrebare cu răspuns scurt, este salvat timp pentru răspunsurile ce necesită explicații ample în legătură cu acele obiective pe care interviewerul le consideră de maximă importanță în realizarea profilului psihologic cât mai complet al candidatului interviuat.

Etapa 9. Stabilirea întrebărilor deschise și a celor închise din seturile construite pentru interviu de selecție. În această etapă interviewerii decid care întrebări vor fi deschise și care vor fi închise, în funcție de următorii factori determinanți: 1) fișa postului scos la concurs; 2) caracteristicile organizației; 3) dosarul de candidatură; 4) timpul disponibil pentru fiecare candidat; 5) numărul de intervieweri de rezervă (în cazul în care interviewerii oboresc sau nu mai fac față interviurilor, aceștia pot fi înlocuiți).

Întrebările închise. Acestea reprezintă varianta de întrebări care nu vizează detalierea și personalizarea discuției de către interviuator. Conform lui Peel (2006), întrebările închise canalizează răspunsul spre o zonă bine determinată, fiind potrivite pentru colectarea și examinarea faptelor și a detaliilor.

Peel (2006) oferă ca exemple câteva tipuri de întrebări închise ce vizează răspunsuri scurte și la obiect, și nu de tip deschis explorator:

- Ce salariu vi s-a acordat în momentul numirii pe postul anterior?
- Cât timp ați ocupat acel post?
- Cui i-ați fost subordonat în acea perioadă?

Așa cum se poate observa, la întrebările de tipul 1 (dihotomice), răspunsul poate avea două variante, „da” sau „nu”. Astfel, întrebările cu răspuns dihotomic sunt tot întrebări închise.

Acest lucru se poate observa din exemplele sugerate de către Peel (2006), dar și din exemplele oferite anterior. Întrebările închise prezintă următoarele particularități: solicită din partea interviuatului date concrete (răspuns scurt și la obiect); datorită faptului că răspunsul este scurt, interviuatul nu mai are posibilitatea de a conduce discuția din timpul interviului și nu mai poate personaliza cu amănunte proprii de tip explorator; oferă controlul asupra răspunsurilor date de către interviuat, dar și asupra timpului destinat răspunsurilor și implicit a duratei interviului.

Urmărind schema din figura 4.7 se poate observa că nu există o obligativitate/regulă în a folosi doar întrebări deschise sau doar întrebări închise în dialogul din timpul interviului.

Interviewerul joacă rolul-cheie în etapa 3 – „Analiza importanței investigării/obținerii unui răspuns detaliat/explorator”, deoarece acesta decide împreună cu colegii de echipă care întrebări din grila de investigare trebuie să fie deschise, astfel încât să obțină maximum de informații din partea interviuatorului fără a pierde prea mult timp cu explicațiile, și care întrebări să fie închise, deoarece răspunsurile nu trebuie să fie descriptive și amănunțite.

În continuare oferim câteva exemple de construire, adaptare și utilizare a unor întrebări deschise și închise în interviu de selecție, conform schemei din figura 4.7.

Exemplul 1

O organizație scoate la concurs un post de cercetător chimist la departamentul cercetare-dezvoltare produse cosmetice. Se prezintă 21 de candidați.

Interviewerii fixează următoarele obiective de investigat:

- 1) poziția postului în cadrul structurii organizatorice;
- 2) responsabilitățile față de alte persoane: păstrarea confidențialității informațiilor vizavi de persoanele din interiorul institutului/departamentului cercetare-dezvoltare; X răspunde de respectarea prescripțiilor de natură etică și deontologică (testarea produselor pe animale);

3) activități specifice postului de muncă :

- 3.1. combină diferite gramaje de substanțe chimice pentru prepararea produselor cosmetice ;
- 3.2. testează pe cobai și pe alte animale în incinta laboratorului noile rețete, în vederea comercializării ;
- 3.3. se documentează în legătură cu ultimele cercetări și inovații din domeniul produselor cosmetice ;

4) factori de risc : expunerea la substanțe chimice nocive.

Pe lângă aceste obiective detaliate din fișa postului, interviuatorii analizează documentele depuse de candidații pentru postul scos la concurs și stabilesc timpul destinat interviuării. În funcție de acestea, conform schemei din figura 4.7 (etapa 3), interviuatorii decid următoarea grilă de întrebări deschise și închise :

- 1) Cum vezi relația cu superiorul tău de la noul loc de muncă ? (î.d.)
- 2) Explică-mi, cum vezi păstrarea confidențialității față de persoanele din institut ? (î.d.)
- 3) Crezi că poți să respecți normele etice și deontologice la locul de muncă în legătură cu testarea pe animale ? DA/NU (î.i.)

3.1. Cum preferi rețeta pentru rujul „lipstick 24 stay up” care se fixează 24 de ore fără a afecta epitelul buzelor ? (î.d.)

3.2. Cum testezi produsele cosmetice pe cobai astfel încât să nu încalci regulile de etică și deontologie ? (î.d.)

3.3. Consideri că documentarea continuă în legătură cu ultimele cercetări științifice și inovații în domeniul produselor cosmetice te caracterizează ? DA/NU (î.i.)

4) Cum descrii/vezi expunerea la substanțe chimice zilnic în timpul programului de lucru ? (î.d.)

5) Te consideri în pericol în timpul orelor de lucru la locul de muncă, fiind înconjurat de substanțe chimice nocive ? DA/NU (î.i.)

Așa cum reiese din exemplele anterioare, abordarea sugerată în construirea întrebărilor presupune o trecere în revistă a obiectivelor propuse de interviuatori (de investigat), apoi întrebările vor trece succesiv prin următoarele etape : construire, adaptare, reformulare, sortare, introducere în grila finală de interviu și aplicare.

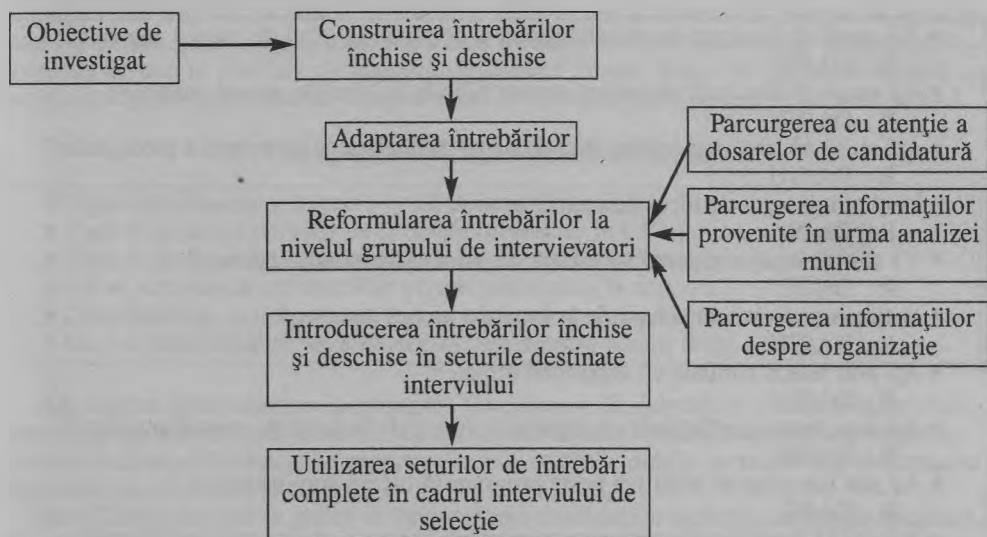


Figura 4.8. Schemă-flux de adaptare a întrebărilor la contextul interviului de selecție

Așa cum reiese din figura 4.8, un aspect esențial al eficienței construirii întrebărilor este ca interviuatorii să dețină o listă predefinită de obiective urmărite și întrebări realizate anterior în organizația respectivă, pe care le pot adapta situației și persoanelor cu care se confruntă. Astfel, acest set de întrebări nu este folosit în mod obligatoriu pentru toți candidații care se prezintă la interviu, ci se pot adapta în funcție de context și de particularitățile postului. Ținând cont de faptul că activitățile și sarcinile efectuate în contextul locului de muncă anterior joacă un rol-cheie în predicția implicării în sarcini și activități la locul de muncă actual, interviuatorul va trebui să investigheze modul efectuării sarcinilor și activităților la locul de muncă anterior cu ajutorul întrebărilor deschise, care pun interviuatul în situația de a explica, de a detalia și de rememora activitățile din trecut.

Caseta 4.13. Exemple de întrebări deschise ce implică interviuatul în expunerea detaliată a sarcinilor activităților și acțiunilor efectuate la locul de muncă anterior

- Cum ați reușit să finalizați o sarcină dificilă la locul de muncă anterior ?
- Cum ați reușit să implicați echipa de lucru pentru finalizarea la termen a proiectului ?
- Cum ați descrie sentimentele dvs. în legătură cu fostul loc de muncă ?
- Cum ați descrie emoțiile dvs. trecute și prezente privind echipa de lucru de la postul de muncă anterior ?
- Cum v-ați descrie superiorii direcți ?
- Cum ați descrie orele suplimentare petrecute la fostul loc de muncă ?

Așa cum se poate observa în caseta 4.13, întrebările formulate deschis sunt complet diferite de întrebările închise ce vizează aceleași obiective (sensul întrebării este menținut), dar impun un răspuns dihotomic (DA/NU) și un răspuns prompt din partea interviuatului.

Caseta 4.14. Exemple de întrebări închise ce nu implică interviuatul în expunerea detaliată a sarcinilor, activităților și acțiunilor efectuate la locul de muncă anterior

- Ați reușit să finalizați cu succes sarcini și activități la locul de muncă anterior ?
R : DA/NU
- Ați reușit să finalizați cu succes sarcini dificile la locul de muncă anterior ?
R : DA/NU
- Ați reușit să implicați echipa dvs. de lucru în finalizarea la termen a proiectului ?
R : DA/NU
- V-ați simțit legat de locul de muncă anterior ?
R : DA/NU
- Vă simțiți legat emoțional de echipa de la locul de muncă anterior ?
R : DA/NU
- V-ați simțit fericit cu echipa de la locul de muncă anterior ?
R : DA/NU
- Ați avut relații cordiale cu superiorii direcți ?
R : DA/NU
- Ați avut relații conflictuale cu superiorii direcți de la locul de muncă anterior ?
R : DA/NU
- Ați stat din proprie inițiativă peste program să lucrați suplimentar ?
R : DA/NU
- Ați stat să lucrați suplimentar peste program pentru a câștiga mai mulți bani ?
R : DA/NU

Întrebările din caseta 4.14 sunt formulate de către interviuatori pentru a reduce durata răspunsurilor (implicit a interviului) și pentru a obține răspunsuri prompte. Comparând aceste întrebări cu cele din caseta 4.13, se poate observa pierderea informațională la primirea răspunsurilor din partea intervievaților. Astfel, așa cum se poate observa în caseta 4.13, interviuatul este pus în situația de a detalia acțiunile, procedurile și modalitățile de lucru aplicate, precum și exprimarea complexă a emoțiilor, trăirilor și gândurilor la executarea sarcinilor de la locul de muncă anterior. Spre deosebire de ofertele exploratoare ale timpului petrecut la locul de muncă anterior, întrebările închise din caseta 4.14 reduc și depersonalizează răspunsurile candidaților prin simple răspunsuri afirmative sau negative: DA/NU.

Ținând cont de aspectele analizate și de exemplele concludente prezentate, considerăm că întrebările deschise folosite/introduse fără exces în codul grilei de interviu vor duce la o construire cât mai completă și mai complexă a profilului interviuatului și a contextului exercitării profesiei la locul de muncă anterior. Acest aspect va fi cheia succesului în alegerea candidatului potrivit pentru postul scos la concurs, astfel încât acesta să obțină performanțe optime pe termen lung în organizația angajatoare.

4.7. Întrebări de început, de mijloc și de final

Pentru o realizare și o finalizare optimă a scenariului interviului, interviuatorii trebuie să îl construiască inspirându-se din teatru, unde orice scenariu are un început (intrarea în scenă), un curs al acțiunii – mijlocul interviului – și o parte finală (încheierea).

Deoarece scopul interviuatorului este să realizeze la finalul scenariului construit profilul real al interviuatului, în vederea admiterii pe postul scos la concurs, acesta trebuie să țină seama de faptul că persoana care intră în camera unde are loc interviul trebuie să se acomodeze la început, să se adapteze la mediul înconjurător și abia după această etapă de început se poate trece la partea de mijloc: verificarea obiectivelor stabilite în etapa premergătoare interviului de către interviuatori. Astfel, venind în ajutorul interviuatului și pentru a crea o atmosferă propice desfășurării scenariului construit cu minuțiozitate de către interviuatori, candidatul este invitat să se așeze pe scaun și să se descrie în câteva cuvinte. Este indicat să se folosească pentru început întrebări deschise, pentru a detensiona candidatul și a-i da posibilitatea să se implice în dialog. Întrebările închise pot fi folosite la început în grila de interviu pentru posturile sau candidații care în urma verificării dosarelor depuse pentru posturile scoase la concurs nu necesită destăinuiri ample, descrieri cu multe aspecte și particularități privind posturile ocupate anterior sau sarcinile efectuate la locul de muncă.

Caseta 4.15. Întrebări deschise de început

- Cum v-ați descrie activitatea la locul de muncă anterior?
- Cum v-ați defini pornind de la datele prezentate în CV-ul dumneavoastră?
- Cum v-ați caracteriza pornind de la datele din formularul de angajare?
- Ce vă recomandă cel mai bine pentru postul scos la concurs?
- Cum explicați momentele de succes petrecute la firma/organizația anterioară?
- Ce v-a determinat să veniți la organizația noastră pentru acest post?

Așa cum se poate observa în exemplul din caseta 4.15, întrebările enunțate la începutul interviului au fost construite special de către interviuatori pentru a detensiona candidații, pentru a le da posibilitatea să se exprime deschis, cu multe detalii, pentru a intra în scenariul interviului cu încredere și curaj.

Peel (2006) propune în cartea sa întâmpinarea candidaților încă din camera de așteptare, considerând că denotă o atitudine mai prietenoasă decât solicitarea să fie aduși în incinta camerei unde are loc interviul. Autorul continuă prin a sublinia că interviuatorul superior ar trebui să conducă interviuatul spre scaun și să-l prezinte comisiei de interviuatori pentru a stabili un raport și o atmosferă prietenoasă înainte de a începe interviul.

Caseta 4.16. Exemple de întrebări cu răspunsuri deschise, libere

1) Cum a fost călătoria dumneavoastră ?

R₁. Nu au fost probleme. Harta dumneavoastră ne-a ajutat foarte mult.

R₂. Traficul a fost îngrozitor. Cea mai mare parte din timp am fost blocat de niște camioane, și mai era și o mașină roșie care tot încerca să depășească. În cele din urmă aproape că m-a aruncat în șanț.

2) Stați bine în scaun ? Puteți vedea și auzi pe toată lumea ?

R₁. Nu, lumina provoacă o umbră pe fața doamnei X. Aș putea să mut scaunul în stânga ?

Așa cum se poate observa în exemplele citate de către autor, interviatorii și în special șeful comisiei de interviu adoptă un stil prietenos, pentru a crea o atmosferă relaxată. Postul scos la concurs este de director general. În final, Peel (2006) subliniază importanța stabilirii unui raport amiabil între cele două părți ale scenariului interviului (intervievat și interviuatori), deoarece stabilirea raportului poate avea un efect definitoriu asupra succesului interviului, influențând îndeplinirea obiectivelor urmărite de către interviuatori.

Astfel, pentru a evidenția eficiența construirii unui raport pozitiv între părțile scenariului interviului, considerăm că întrebările menționate la exemplul 50 sunt un bun model pentru interviuatorii aflați în situația construirii unei grile de interviu.

Pe lângă întrebările deschise de început, pot fi construite, adaptate și utilizare întrebări închise de început.

Caseta 4.17. Întrebări închise de început

- Ați fost în formă pe toată perioada stagiului de pregătire la unitatea militară de la care ați fost demis ? DA/NU
- Vă place să lucrați în armată ? DA/NU
- Vă place să lucrați cu militari în termen ? DA/NU

Așa cum se observă în caseta 4.17, întrebările scurte de început sunt puse pentru postul de psiholog în armată la o unitate militară. Interviutorii pot construi pentru prima parte a interviului și întrebări de început închise pentru acele posturi care vizează sarcini concrete, obiective bine stabilite și nu vizează aspecte exploratorii ale vieții și activității candidaților la locurile de muncă anterioare.

O posibilă schemă de construire a întrebărilor de început, mijloc și final este propusă în figura 4.9.

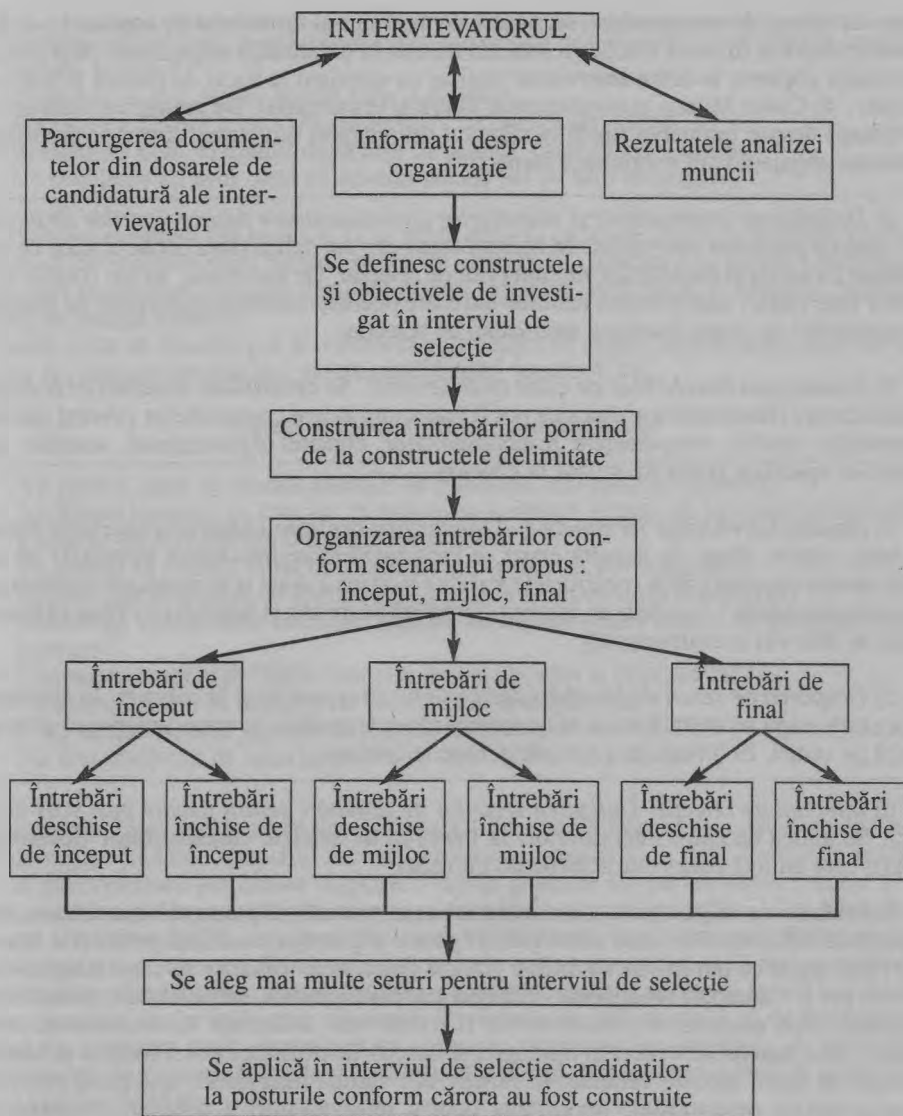


Figura 4.9. Etapele construirii, adaptării și aplicării întrebărilor de început, mijloc și final

Etapele construirii, adaptării și aplicării întrebărilor de început, de mijloc și de final la interviul de selecție sunt următoarele :

1) *Analiza documentelor și notarea observațiilor de investigat în interviul de selecție pentru fiecare post scos la concurs.* În această etapă sunt analizate atent de către fiecare interviewer informații despre : a) documentele din organizație, notându-se observații cu privire la elemente ale diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile, echipele de lucru etc. ; b) documentele candidatului (curriculum

vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare); c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat cu angajații la locul de muncă și alte documente); 4) Codul Muncii și regulamentul intern al organizației. De asemenea, sunt preluate informații despre evaluarea finală la sfârșitul trainingului din cadrul formării profesionale destinate angajaților în organizația respectivă.

2) *Delimitarea constructelor și obiectivelor corespunzătoare tuturor tipurilor de întrebări din seturile destinate interviului.* În această etapă are loc delimitarea constructelor ce vor fi evaluate cu ajutorul întrebărilor din interviul de selecție. De asemenea, au loc fixarea obiectivelor interviului, selecționarea itemilor-întrebare enunțați conform taxonomiei de construire a întrebărilor pe seturi destinate interviului de selecție.

3) *Construirea întrebărilor de către interviuatori.* Se construiesc întrebări ce corespund constructelor fixate anterior. Acestea pot fi corespunzătoare constructelor privind sarcinile, activitățile, valorile, competențele, responsabilitățile, climatul organizațional, emoțiile, motivația etc. specifice posturile scoase la concurs.

4) *Analiza întrebărilor formulate și a organizării acestora conform scenariului propus : început, mijloc, final.* În această etapă se analizează toate întrebările formulate de către interviuatori pornind de la structurile stabilite în etapa a doua și se aranjează conform unui scenariu prestabilit : întrebări de început, întrebări de mijloc și întrebări de final (Anexa 14, Ghid de interviu semistructurat).

5) *Gruparea pe seturi de întrebări destinate fiecărui post scos la concurs.* În continuare, în această etapă se definitivează toate întrebările reformulate în etapa anterioară și se grupează pe seturi, în funcție de posturile scoase la concurs.

6) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări pentru fiecare post scos la concurs.* Se aplică de către interviuatori la interviul de selecție corespunzător fiecărui post pentru care au fost construite seturile de întrebări.

Întrebările de mijloc sunt acele întrebări care vizează răspunsurile consistente, adică obiectivele structurate de către interviuatori pentru a investiga candidații prezenți la interviu. Dat fiind faptul că întrebările de mijloc vizează obiectivele urmărite de către interviuatori, acestea pot fi : întrebări situaționale, întrebări comportamentale, întrebări care vizează caracteristicile fișei postului etc. Acestea vor fi tratate mai amănunțit în continuarea acestui capitol. Din punctul de vedere al tipologiei și întrebările de mijloc pot fi închise și deschise, putându-se folosi ambele variante, în funcție de : durata interviului, specificul postului și caracteristicile organizației, importanța pentru interviuatori a detalierii răspunsurilor candidaților sau a răspunsurilor prompte.

Caseta 4.18. Întrebări de mijloc deschise

O echipă de interviuatori, departamentul resurse umane aparținând unei organizații de pază și securitate, a construit un set de întrebări deschise, de mijloc (corpul interviului), vizând obiectivele urmărite de către aceștia. La interviu sunt înscrși 85 de candidați pe 20 de posturi de agenți de pază.

- Explicați motivul părăsirii locului de muncă anterior.
- Explicați procedura legală pe care ați aplica-o pentru furt de bunuri din magazin.
- Explicați cum ați proceda în momentul în care ați observa un hoț de buzunare furând portofelul unui client chiar în fața dumneavoastră.
- Relatați o situație de furt la care ați asistat la locul de muncă anterior.

- Relatați modul cum ați soluționat o situație critică cu care v-ați confruntat la locul de muncă anterior.
- Explicați ce știți despre postul scos la concurs.
- Relatați-mi despre relația dumneavoastră cu colegii de echipă.
- Relatați-mi cum vă simțiți după tura de noapte, când ajungeți acasă.
- Ce probleme ați avut când ați devenit paznic-șef pe tură de noapte?

Urmărind exemplul din caseta 4.18 se poate observa că aceste tipuri de întrebări deschise construite de intervieweri pentru scenariul interviului solicită din partea candidatului răspunsuri exploratorii cât mai detaliate despre sarcinile, activitățile și acțiunile exercitate la locul de muncă anterior.

Pentru grila de interviu pot fi construite și întrebări de mijloc închise acolo unde nu este necesar un răspuns detaliat din partea candidatului (caseta 4.19).

Caseta 4.19. Întrebări de mijloc închise

- Ați părăsit locul de muncă anterior de bunăvoie, din proprie inițiativă?
- Ați folosit bastonul de cauciuc în momentul prinderii hoțului de buzunare atunci când a sustras un portofel din buzunarul unui client?
- Vă grăbiți să folosiți arma de foc în incidente de furt din magazin?
- Ați fost pus în situații de spargere/jaf armat la locul de muncă anterior?
- Enumerați cunoștințele necesare postului de muncă pentru care v-ați prezentat azi la concurs?
- Cunoașteți responsabilitățile postului de muncă scos la concurs azi?
- Cunoașteți riscurile postului de muncă scos la concurs azi?
- V-ați înțeles bine cu superiorul la locul de muncă anterior?
- Ați fost mulțumit de salariul primit la locul de muncă anterior?

Întrebările formulate în exemplul din caseta 4.19 sunt, după cum se poate observa, întrebări de mijloc închise. Avantajul folosirii acestora comparativ cu cele de mijloc deschise este că interviewerii pot obține răspunsuri rapide și scurte din partea intervievaților și pot să folosească astfel un număr mai mare de întrebări în timpul interviului. Dat fiind faptul că nu se pot obține detalii, aspecte și particularități relevante, dar latente ale trăirilor și acțiunilor întreprinse de către candidați, este indicat ca în corpul interviului să fie incluse atât întrebări deschise, cât și închise. Astfel, interviewerii pot construi, adopta și aplica întrebări de mijloc deschise acolo unde sunt interesați (în funcție de fișa postului și de documentele depuse de candidați pentru angajare) de obținerea răspunsurilor detaliate, iar acolo unde sunt interesați de răspunsuri scurte și la obiect, fără detalii, pot construi, adapta și aplica întrebări de mijloc închise.

Un exemplu în acest sens se poate urmări în caseta 4.20.

Caseta 4.20. Întrebări formulate de către intervieweri, ce pot fi aplicate alternativ

Pentru postul de șofer aprovizionare marfă și livrare produse finite de patiserie s-au prezentat la concurs 18 candidați. Interviewerii s-au documentat înaintea interviului în legătură cu postul scos la concurs și dosarele candidaților și au construit câteva seturi cu întrebări pe baza obiectivelor stabilite în prealabil. Întrebările de mijloc construite sunt atât închise, cât și deschise, după cum urmează:

- Explicați/detaliați cel mai nefast moment petrecut la locul de muncă anterior.
- Povestiți cum ați scăpa cu marfa (produse finite) întreagă în urma evitării coliziunii frontale cu microbuzul ce a intrat pe banda dumneavoastră.
- Ați demisionat de bunăvoie din postul anterior?
- Cunoașteți responsabilitățile postului scos la concurs?

- Detaliați-mi câteva riscuri la care sunteți supus când vă aflați cu marfa (produse finite) în traficul rutier către destinație.
- Puteți să respectați viteza legală conform codului rutier chiar dacă sunteți în întârziere cu marfa spre destinație/livrare?
- În cazul în care managerul vă sună pe celular și dumneavoastră sunteți în trafic, la volan, cum procedați?
- În cazul în care managerul vă sună pe celular și dumneavoastră sunteți în depășire în trafic răspundeți cât mai repede deoarece șeful e mai important decât orice?
- Puteți să lucrați și în ture de noapte?
- Cum vă simțeați de obicei la locul de muncă anterior după o tură de noapte în care nu puteați să dormiți, fiind excedat de livrări de produse finite la diferite destinații?

Întrebările formulate de către interviuatori în exemplul din caseta 4.20 pot fi aplicate alternativ, astfel: întrebări deschise și închise, în funcție de aspectele urmărite pentru a fi detaliate sau nu.

Sfârșitul interviului construit de către interviuatori constă în cunoașterea, adaptarea și aplicarea întrebărilor de final. Acestea au rolul de a încheia scenariul construit minuțios de către interviuatori și a de anula elegant apropierea de finalul interviului. Așa cum începutul a constat în adaptarea candidaților la interviu, la fel și finalul interviului va trebui să-i desprindă de scenariul care s-a derulat sub forma dialogului între cele două părți. Astfel, cel mult două-trei întrebări vor avea rolul de a obține de la candidat concluziile și de a lămuri ultimele aspecte incerte rămase în urma interviului.

Pentru a menține și în ultimul moment un nivel respectuos, amabil și elegant, așa cum a fost la debutul interviului, intervievații pot menționa cu propriile cuvinte că dialogul a fost important și semnificativ. De asemenea, interviuatorii trebuie să le reamintească intervievaților că vor fi chemați la evaluarea psihologică aptitudinală sau la interviul final cu managerul (după caz). Abordând amabil și politicos finalul interviului, acesta va rămâne în memoria candidaților, chiar dacă vor fi angajați sau nu, ca o experiență plăcută, construind o imagine pozitivă și de prestanță a organizației respective și a membrilor acesteia.

Caseta 4.21. Întrebări care fac o impresie plăcută candidaților

- Înainte de a termina interviul, considerați că mai aveți de menționat anumite aspecte sau informații?
- În caz că mai aveți să comunicați și alte aspecte ale activității dumneavoastră la locul de muncă anterior, vă rugăm să ne spuneți.
- Din cauza crizei economice, ne temem că va trebui să începeți activitatea pe noul post de muncă cu un salariu redus cu 20%. Ce părere aveți despre acest lucru?
- Notând ultimele aspecte menționate de dumneavoastră, când vom decide dacă vă oferim postul, vom ține cont de acestea.
- În caz că aveți nelămuriri în legătură cu postul scos la concurs, putem aduce în discuție aceste aspecte înainte de a părăsi sala de interviu.

Așa cum se poate observa în exemplele de întrebări finale din caseta 4.21, interviuatorii nu trebuie să uite că, acordând maximă importanță tuturor candidaților până în ultimul moment al interviului, indiferent dacă aceștia vor fi angajați sau nu pe posturile scoase la concurs, ei de fapt reprezintă organizația, prestigiul și imaginea acesteia. Interviuatorii trebuie să nu uite că a elimina anumiți candidați nu înseamnă că pot să se adreseze acestora nepoliticos, creându-le o impresie negativă despre angajații organizației și despre organizație. De aceea, interviuatorii, interfața organizației care a scos postul la concurs, trebuie să acorde maximă importanță tuturor candidaților în egală măsură și să nu le lase impresia că nu au avut oportunitatea de a se pune în valoare, că au fost ignorați, că au fost tratați cu discriminare

sau alte percepții negative. Intervievatorii care vor avea în vedere aceste fapte vor avea posibilitatea de a lăsa o impresie corectă, pozitivă, de a obține informații utile și experiență și de a construi o imagine favorabilă organizației respective.

Peel (2003) oferă pentru exemplificare finalul unui dialog în cadrul unui interviu încărcat de amabilitate și prietenie.

Caseta 4.22. Un exemplu de dialog ce exprimă amabilitatea (Peel, 2003)

• Ei bine, asta a fost tot. Vă mulțumim că ați venit. Aveți o haină ?

• Sper că nu a fost prea greu, nu ?

R₁. Nu, a fost bine. Mi-a plăcut.

R₂. A fost bine, dar nu sunt sigur că am fost pe aceeași lungime de undă cu interviuatorul din colț. Restul mi-au părut prietenoși.

R₃. E mai bine acum. Să vă spun adevărul, mă temeam că mă vor întreba despre ceea ce s-a întâmplat la Gray. Oricum, totul s-a terminat acum.

R₄. Mă emoționez atât de mult în asemenea momente... Psihologul meu îmi spune că este perfect normal, ceea ce îmi dă încredere.

Amabilitatea indusă de către interviuatori este simțită cu ușurință, iar feedbackul este pozitiv, așa cum se poate observa în exemplul prezentat de către autor. Acesta insistă pe faptul că interviuatorii trebuie să știe că intervievații, chiar dacă nu vor fi angajați pe posturile scoase la concurs, pot deveni clienți, furnizori sau chiar concurenți ai organizației respective. Din această cauză, finalul interviului va trebui să ofere tuturor candidaților o impresie pozitivă, amabilă și prietenoasă, așa cum a fost începutul acestuia.

Pe lângă aspectele legate de imaginea, prestigiul și valoarea organizației, mai intervin și aspectele ce țin de intervievați. Aceștia pot fi foarte tensionați și către sfârșit se pot relaxa. După cum se vede în exemplul din caseta 4.22, dat de către Peel (2003) la răspunsul numărul 4, candidatul tensionat a resimțit foarte negativ interacțiunea cu unul dintre evaluatori/interviuatori. Din această cauză, el poate pleca nemulțumit și poate prezenta organizația respectivă într-o lumină negativă. Un alt punct forte al întrebărilor de final, dar și al interviului va consta, pe lângă adecvarea candidaților selecționați în urma realizării profilului la postul scos la concurs, și în faptul că interviuatorii vor trebui să construiască și să impună o imagine pozitivă despre organizația respectivă și angajații acesteia.

4.8. Întrebări privind dosarul depus de candidat pentru angajare : CV-ul, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de intenție și formularul de angajare la noul loc de muncă

Așa cum am menționat în capitolul 1, interviuatorii sunt puși în situația de a afla cât mai multe detalii despre candidații înscriși la concursul pentru posturile vacante prin intermediul seturilor de întrebări construite conform metodologiei corespunzătoare. În acest sens, ei vor parcurge și vor analiza în amănunt dosarele candidaților, conform schemei din figura 4.10 (etapa analizei dosarului și cunoașterea întrebărilor).

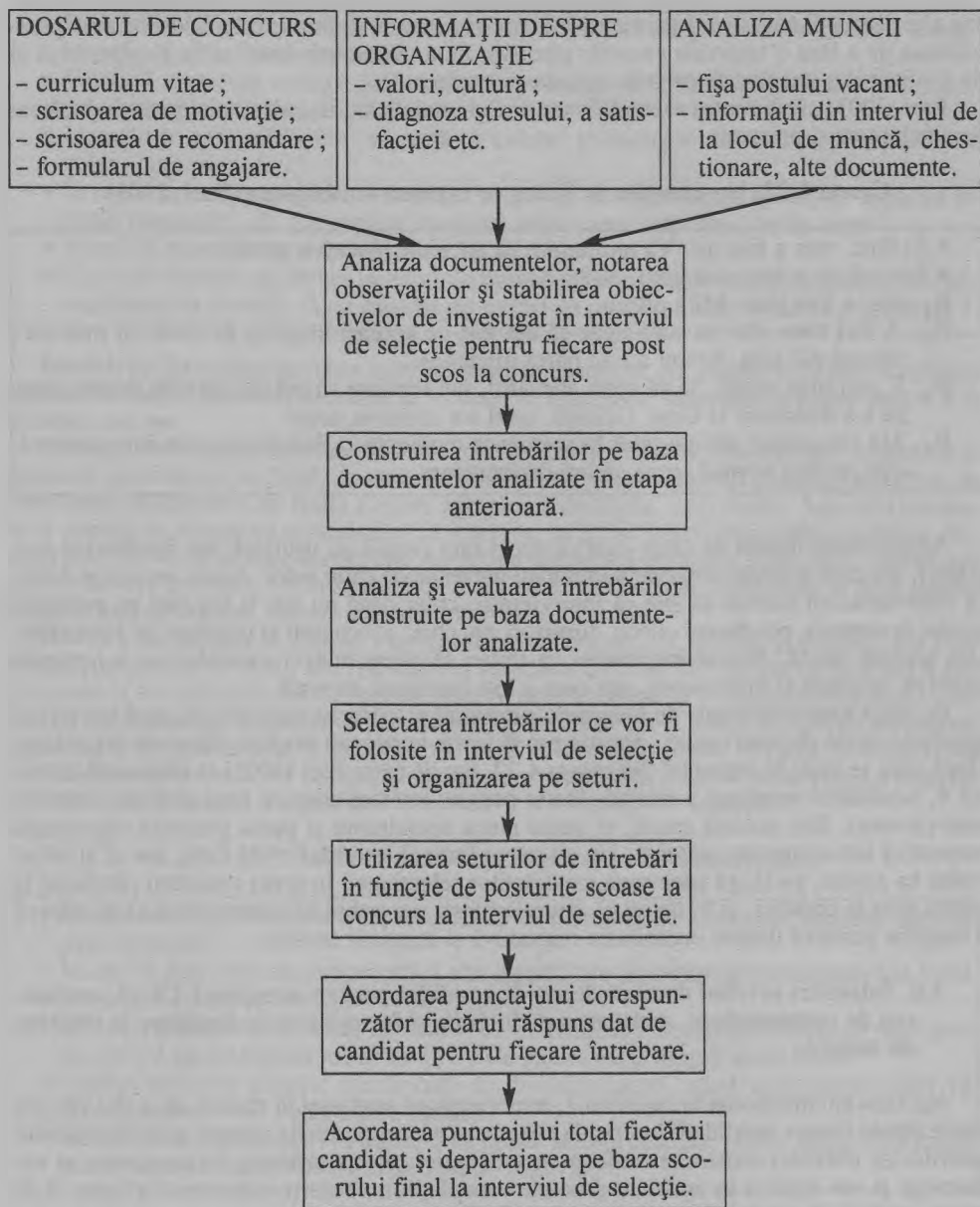


Figura 4.10. Etapele construirii și aplicării întrebărilor ce vizează documentele din dosarele de angajare ale candidaților

Etapele construirii și aplicării întrebărilor ce vizează documentele din dosarele de angajare ale candidaților sunt următoarele :

1) *Analiza documentelor, notarea observațiilor și stabilirea obiectivelor de investigat în interviul de selecție pentru fiecare post scos la concurs.* În această etapă sunt analizate atent de către fiecare intervievator documentele organizației, documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare), precum

și documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat cu angajații la locul de muncă și alte documente).

2) *Construirea întrebărilor pe baza documentelor analizate în etapa anterioară.* Intervievatorii analizează și stabilesc cu atenție constructele pe care doresc să le evalueze în cadrul interviului, în cazul nostru elementele componente din dosarul de angajare : a) CV-ul ; b) scrisoarea de recomandare ; c) scrisoarea de motivație ; d) formularul de angajare. După stabilirea constructelor, aceștia formulează întrebări cu privire la documentele din dosarul de angajare.

3) *Analiza și evaluarea întrebărilor construite pe baza documentelor analizate.* În această etapă, interviatorii stau de vorbă și analizează împreună toate întrebările construite cu privire la elementele componente din dosarul de angajare. Astfel, se analizează observațiile notate pentru unele CV-uri, scrisori de motivație și de recomandare, precum și din formularul de angajare.

4) *Selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea pe seturi.* Intervievatorii analizează cu atenție toate întrebările formulate și selectează mai multe variante care corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

5) *Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs la interviul de selecție.* Cu câteva zile înainte de ziua interviului, seturile de întrebări se vor pune în ordine, în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților.

6) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviatorii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat în parte.

7) *Acordarea punctajului total fiecărui candidat și departajarea pe baza scorului final la interviul de selecție.* În această etapă, interviatorii realizează scorul final la răspunsurile acordate pentru fiecare candidat, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului pentru fiecare candidat. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între interviatori și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

Urmărind figura 4.10, prima etapă în elaborarea întrebărilor este reprezentată de parcurgerea și analiza minuțioasă a documentelor depuse de candidați în dosarul de concurs (CV, scrisoare de recomandare, scrisoare de intenție și formular de angajare), a documentelor referitoare la fișa postului și la caracteristicile acestuia, precum și analiza minuțioasă a documentelor organizației acolo unde este necesar.

1. *Analiza CV-ului individual și formularea întrebărilor*, urmărind obiectivele de interes ale interviatorilor în legătură cu aspecte și particularități ce pot reieși din acest document despre candidat, pot avea ca directive generale (Peel, 2003) : umplerea eventualelor goluri din CV și probarea acolo unde informațiile sunt incomplete ; aflarea unor informații despre comportamentul anterior, pentru a putea prezice comportamentul în cadrul postului aflat acum în discuție ; evaluarea gradului de competență.

Autorul mai sus menționat consideră că abordarea și interpretarea comportamentului din aceste etape ale vieții, precum și explicitarea evoluției din punct de vedere educațional reprezintă cel mai bun indicator în privința comportamentului ulterior la noul loc de muncă. Dacă au existat momente în trecutul candidatului în care a adoptat un comportament deviant

sau nepotrivit, există posibilitatea ca acesta să se repete la locul de muncă pentru care candidează. De aceea este bine ca interviewerii să ia în considerare posibilitatea repetitivității în timp și să investigheze cu ajutorul câtorva întrebări (nu în exces) acele aspecte incerte sau care sunt în interesul angajatorilor, pentru a se asigura de transparența și claritatea informației. Mai mult decât atât, Baden (2003) sublinia faptul că rezultatele activităților, programelor de formare și ale altor activități stipulate în CV nu sunt specificate în acesta. De aceea, indiferent de bogăția sau sărăcia unui CV, interviewerii ar trebui să întrebe candidații și despre rezultatele obținute în urma stagiilor de formare, a proiectelor câștigate etc.

Lipsa informațiilor din CV și neconsemnarea anumitor perioade din trecutul candidatului pot ascunde aspecte și particularități esențiale despre fiecare candidat în parte, precum și anumite obiective, proiecte, studii etc. pe care a trebuit să le finalizeze.

Peel (2003) subliniază faptul că lipsa informațiilor despre o anumită perioadă trebuie să ridice suspiciuni cu privire la ascunderea unui anumit aspect. Se poate ca interviuatul să fi fost :

- într-un post care nu se potrivește cu restul CV-ului ;
- într-un post de unde a fost demis ;
- șomer ;
- în spital ;
- în închisoare ;
- plecat din țară ;
- la o instituție de învățământ.

Pornind de la obiectivul stabilit anterior privind reliefaarea în amănunt a activităților și sarcinilor anterioare conform CV-ului (referitor la postul anterior de lucru), interviewerii sunt puși în situația de a construi unele întrebări care să detalieze câteva aspecte relevante pe care le-a executat candidatul, situații critice și comportamentul abordat, precum și alte aspecte necunoscute pe care candidatul le poate oferi. În acest scop, pentru intervieweri este indicat să folosească întrebări deschise, care pun candidații în situația de a explica și de a lua parte la rememorarea activităților de la locul de muncă anterior, a incidentelor și a modului în care își finalizează la timp sau nu sarcinile.

Caseta 4.23. Întrebări ce au ca scop investigarea activităților și acțiunilor pe posturile de muncă anterioare

- Cum ați finalizat proiectele de cercetare privind compuși chimici sub presiunea termenului-limită ?
- Cum conduceau șefii echipa de cercetare în timpul realizării părții aplicative privind metodologia de preparare a cremelor regenerante pentru ochi ?
- Cum realizau testarea produselor cosmetice conform codului etic și deontologic ?
- Cum ați procedat când ați observat efecte secundare, reacții adverse la cobaii/șoriceii pe care ați testat crema antirid ?

Așa cum reiese din exemplul din caseta 4.23, întrebările construite de către intervieweri au ca scop investigarea activităților și acțiunilor pe postul/posturile de muncă anterioare și consemnarea observațiilor adiacente răspunsurilor candidaților, precum și aspecte ale comportamentului nonverbal cu ajutorul fișei de observație.

Completarea fișei de observație în timpul interviului poate oferi aspecte importante ale mimicii și gesticii, care vor fi consemnate în dreptul răspunsului verbal menționat de către candidați. Astfel, un exemplu de înregistrare a comportamentelor nonverbale la întrebările de la exemplul din caseta 4.23 se poate observa în caseta 4.24, cu răspunsurile a patru candidați prezenți la interviu pentru postul de „cercetător gradul I cu specializarea în compuși chimici, produse cosmetice” scos la concurs.

Caseta 4.24. Fragment din fișele de observație a trei dintre candidații prezenți la interviu privind mimica și gestică în timpul răspunsurilor la întrebările din exemplul prezentat în caseta 4.23

- | | |
|--------------|--|
| Candidat 1 : | obrajii : s-au înroșit brusc
fruntea : plină de broboane de transpirație
genunchii : apropiați
degetele : strânse și încleștate |
| Candidat 2 : | obrajii : palizi, aspect glaciar
fruntea : calmă și neîncrețită
genunchii : depărtați și relaxați
degetele/mâinile : relaxate și degetele strânse, lipite și drepte |
| Candidat 3 : | obrajii : încleștați și roz
fruntea : încruntată cu riduri
genunchii : lipiți și picioarele înțepenite
degetele/mâinile : ține degetele lipite și se joacă des cu ele |

Conform exemplului din caseta 4.24, cu ajutorul grilei de observație construite, adaptate și utilizate de către interviuatori în timpul interviului se pot evidenția aspecte relevante ale comportamentului fiecărui înregistrat la fiecare răspuns.

Astfel, interviuatorii, la final, pot corela și analiza congruențe și incongruențe între comportamentul nonverbal înregistrat cu ajutorul grilei de observație (caseta 4.24) și răspunsurile verbale din caseta 4.23.

Analizând aceste aspecte, interviuatorii pot realiza profilul complet al candidaților prezenți la interviu și pot descoperi aspecte și particularități latente, sustrageri de la exprimarea adevărului și tănuirea situațiilor critice prin care a trecut candidatul la locul de muncă anterior.

Peel (2003) enumeră câteva exemple de întrebări referitoare la umplerea golurilor din CV-urile candidaților prezenți la concursul pentru postul vacant și răspunsurile date de către aceștia (caseta 4.25).

Caseta 4.25. Exemple de răspunsuri și întrebări (Peel, 2003)

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nu ați menționat ce ați făcut după ce ați plecat de la Block's, în iulie 1995, și până când ați început să lucrați la White, în 1996 :
R₁ : Nu îmi era clar ce aș fi vrut să fac, așa că am încercat una-două slujbe temporare.
R₂ : Nu, atunci îmi căutam alt post.
R₃ : Am lucrat pe cont propriu.
R₄ : O, nu am scris ! Am lucrat ca șofer de autobuz. • Care au fost acele slujbe temporare și unde erau ? • Ce nu a mers bine ? (la fiecare dintre ele) • De ce ați plecat de la fostul loc de muncă ? • Ce fel de posturi căutați și pentru câte ați depus cereri de angajare ? • Ce credeți că v-a împiedicat să obțineți unul dintre ele ? |
|---|

Întrebările exemplificate în caseta 4.25 de către Peel sunt destinate evidențierii acelor aspecte și particularități care vizează golurile din CV-urile candidaților și acoperirea lor cu informații date de către candidați. Aceste aspecte sunt scoase la iveală cu ajutorul întrebărilor deschise tratate în amănunt la începutul expunerii tipologiei întrebărilor. Continuând

importanța evidențierii aspectelor relevante pe baza CV-ului candidaților, propunem ca exemple întrebările din caseta 4.26.

Caseta 4.26. Exemple de întrebări ce au ca scop evidențierea particularităților candidaților pornind de la CV-ul depus

- Ce v-a determinat să studiați la liceul de matematică-fizică „A” la profilul uman ?
- De ce ați ales facultatea de psihologie după ce v-ați luat diploma de absolvire la un liceu de matematică-fizică ?
- Care au fost cele mai fericite evenimente din timpul studenției ?
- Cum puteți descrie practica efectuată în timpul facultății la departamentul de resurse umane al organizației „B” ?
- Cum puteți explica interesul și implicarea totală în organizația studențească a studenților, comparativ cu interesul pentru cursurile facultății absolvite ?
- Cum puteți explica interesul de a lucra la organizația anterioară, de la care ați plecat ?
- Ce v-a determinat să părăsiți prima organizație după o lună de la angajare ?
- Cum puteți explica repetitivitatea în părăsirea locurilor de muncă la maximum patru luni de la angajare ?
- Ce părere aveți despre prevederile contractuale ale organizației noastre, conform cărora angajatul este obligat să rămână pe postul pe care îl ocupă minimum șase luni ?
- Considerați că vă puteți adapta la programele de formare profesională continuă pe care organizația noastră le realizează lunar pentru angajați ?
- Cum vedeți schimbarea periodică a unui loc de muncă ?
- Cum vedeți schimbarea periodică a specializării și formării profesionale ?
- Cum vedeți posibilitatea de a lucra minimum șase luni pe același post de muncă, cu aceiași colegi ?

Întrebările propuse în caseta 4.26 au ca obiectiv culegerea de informații amănunțite despre perioada din timpul angajării și părăsirea frecventă a locului de muncă, aspecte relevante din CV-ul angajaților care își schimbă des locul de muncă.

O organizație care are un anumit prestigiu și afișează transparență și încredere pe piața muncii va selecționa acei candidați care conferă siguranță în ceea ce privește păstrarea locului de muncă și nu va fi interesată de angajați sezonieri, care pot schimba în decursul unui an calendaristic mai mult de 6-7 locuri de muncă. Așa cum am evidențiat în capitolul 3, o organizație puternică, cu prestanță pe piața muncii, investește în angajații ei pentru a-i dezvolta, a-i forma și a-i remunera corespunzător cu munca depusă pe termen lung. Astfel, acei candidați care își depun CV-ul la mai multe organizații și își schimbă locul de muncă des vor fi detectați cu ajutorul întrebărilor de forma celor din caseta 4.26, precum și cu ajutorul altor întrebări construite în acest sens, fiind eliminați din procesul de selecție după etapa interviului.

2. Scrisoarea de motivație

Modul de redactare a unei scrisori de motivație se poate analiza parcurgând exemplele de la Anexa 4. Scrisoarea de motivație trebuie să fie scrisă într-un limbaj clar, transparent și obiectiv.

Intervievatorii au obligația de a consulta cu atenție scrisorile de motivație din dosarul candidaților (figura 4.10) pentru a observa și analiza congruențe și incongruențe între informațiile din CV, din scrisoarea de recomandare, din scrisoarea de motivație și din formularul de angajare al organizației și caracteristicile postului scos la concurs, precum și obiectivele organizației angajatoare. Ei trebuie să analizeze detaliat aceste documente pentru a construi întrebări ce au menirea de a clarifica anumite aspecte incerte sau incongruente dintre informația urmărită în scrisoarea de motivație și informația oferită de celelalte documente analizate.

Caseta 4.27. Întrebări ce au menirea de a clarifica anumite aspecte incerte sau incongruente dintre informația urmărită în scrisoarea de motivație

„Mă numesc Ionescu Gilda, am absolvit un master în resurse umane la facultatea de psihologie și doresc să obțin postul de contabil-șef deoarece am absolvit liceul economic Virgil Madgearu. Datorită faptului că la locurile anterioare de muncă am lucrat în departamentul de resurse umane și nu m-am putut acomoda, doresc să lucrez pe postul de contabil-șef deoarece lucrez mai bine/obțin performanțe optime cu calculatorul și fișele contabile.”

Din fișa postului „contabil-șef” reies următoarele cerințe : studii superioare absolvite, „licență în contabilitate, finanțe sau studii economice”, master absolvit cu specialitatea „contabilitate, finanțe, economie generală”, membru obligatoriu al corpului experților contabili și minimum doi ani experiență în postul de contabil-șef.

Observând incongruența dintre scrisoarea de motivație, CV-ul candidatei și cerințele din specificațiile postului, interviewerii vor fi puși în situația să construiască întrebări deschise, pornind de la afirmațiile din scrisoarea de motivație pentru a clarifica anumite aspecte privind afirmațiile făcute în scrisoarea de motivație și stagiile de pregătire, competențele candidatei respective pentru postul vacant.

Caseta 4.28. Întrebări construite de către interviewerii pornind de la scrisoarea de motivație

- Cum considerați că puteți întocmi documentele contabile fără a fi absolvit cursul obligatoriu de experți contabili și fără a face parte din corpul experților contabili ?
- Ce v-a determinat să optați pentru a vă specializa în psihologie știind că ați absolvit un liceu cu profil economic ce vă contura altă profesie ?
- Puteți să exemplificați situațiile nefericite de la locul anterior de muncă ?
- Cum vedeți efectuarea sarcinilor pentru postul de contabil-șef, atât timp cât dumneavoastră aveți specializarea în domeniul resurselor umane (facultate și master de psihologie) ?
- Cum ați putea face față unui audit contabil extern ?

Întrebările construite în caseta 4.28 vin să elucideze anumite aspecte incerte și incongruente ce reies din documentele candidatului, caracteristicile fișei de post și cele ale organizației (principii, norme, valori). Astfel, interviewerii au aici rolul de a crea profilul real al candidatului pornind de la scrisoarea de motivație, dar și de a evidenția motivele latente de schimbare a specializării și a locului de muncă, precum și motivul dorinței de a obține un post de conducere de maximă importanță pentru organizația angajatoare.

În continuare, propunem câteva tipuri de întrebări diferite pentru interviul de selecție, pornind de la posibilele specificații din scrisoarea de motivație (dosarul candidatului).

Caseta 4.29. Exemple de întrebări diferite pentru interviul de selecție, pornind de la posibilele informații din scrisoarea de motivație

- Puteți detalia motivația de succes profesional menționată de dvs. în scrisoare de motivație ?
- Îmi puteți vorbi despre intenția de a lucra pe postul de supervizor al echipei de lucru ?
- Cum credeți că veți putea gestiona eventualele conflicte apărute în echipa de lucru ?
- Cum vedeți modul în care veți soluționa programul din turele de noapte ?
- Cum credeți că vă ajută acest post la dezvoltarea (evoluția) carierei dumneavoastră până acum ?
- După cum știți, organizația noastră are o reputație de peste 60 de ani pe piața consultanței financiare. Cum puteți să vă adaptați și să oferiți valoare organizației, cunoscând aceste aspecte ?

- Cum credeți că veți face față programului lunar de formare profesională de la sfârșitul ultimei săptămâni din lună?
- Cum credeți că veți putea participa lunar la conferințe organizate de către organizația noastră cu toate filialele din țară?
- Cum credeți că veți adopta și respecta regulamentul intern al firmei?

Ideea de bază a pregătirii scrisorii de intenție este ca aceasta să fie personală și, de aceea, interviatorii vor trebui să ia în considerare faptul că fiecare candidat va personaliza informația menționată, în funcție de caracteristicile organizației căreia îi este destinată. Interviatorii pot construi întrebări ce vizează interesele candidatului privind postul scos la concurs, lucrul în echipă și alte aspecte, așa cum se poate observa în exemplele din casetă.

După cum sunt enunțate întrebările în caseta 4.29, se poate deduce faptul că au scopul de a clarifica dacă motivele de a obține postul de muncă vacant se mențin în vigoare având în vedere anumite aspecte și particularități ale organizației angajatoare: programul de lucru, remunerările salariale, programele de formare profesională continuă, programele de participare la conferințe și sesiuni de comunicare lunare/semestriale, precum și alte obiective urmărite de organizația angajatoare.

3. Scrisoarea de recomandare

Reprezintă, după cum se menționează în capitolul 1, un document folosit pentru dosarul depus de candidați, în procesul de selecție a personalului din întreaga lume. Condițiile care se impun la centralizarea acestui document, după cum se poate observa din exemplul din Anexa 5, sunt următoarele: 1) persoana recomandată trebuie să fie cunoscută de către cel ce o recomandă; 2) persoana care oferă recomandarea trebuie să cunoască cerințele locului de muncă pentru care este solicitată recomandarea; 3) persoana care face recomandarea trebuie să aibă reputație în organizația în care lucrează și o imagine transparentă în relațiile cu furnizorii și clienții (pentru detalii vezi Anexa 5).

Având în vedere aceste aspecte esențiale, ce trebuie să se regăsească în scrisoarea de recomandare, interviatorii vor trebui să analizeze detaliat fiecare informație ce reiese din scrisoarea de recomandare și să o compare cu informațiile din CV-ul candidaților, scrisoarea de motivație și caracteristicile postului scos la concurs, precum și cu regulamentul, valorile și obiectivele organizației angajatoare.

După Anexa 5 „Modele de scrisori de recomandare”, interviatorii pot genera întrebări ce au menirea de a clarifica, detalia și testa veridicitatea informației prezentate în scrisoarea de recomandare.

Caseta 4.30. Întrebări ce au menirea de a clarifica, detalia și testa veridicitatea informației prezentate în scrisoarea de recomandare

1. Aveți o recomandare exemplară din partea dlui Ionescu. Cum puteți descrie relația profesională cu acesta?
2. Performanțele înalte care vă sunt atribuite în scrisoare sunt fabuloase. Cum le-ați obținut de-a lungul activităților desfășurate la cursurile de formare continuă profesională?
3. Experiența dumneavoastră în domeniul resurselor umane nu este de lungă durată (doar șase luni); explicați-ne, cum ați reușit să obțineți performanțele pentru care sunteți atât de lăudat?
4. Cum puteți explica faptul că șeful dumneavoastră vă recomandă ca „angajatul anului”, iar dumneavoastră ați părăsit locul de muncă fără nici o justificare?
5. Având menționate în scrisoarea de recomandare din partea directorului de resurse umane puncte forte precum: „lucrul eficient în echipă”, „loialitate față de organizație”, „transparentă”, „devotament și valorizarea organizației”, cum puteți explica faptul că ați părăsit organizația prin demisie după doar trei luni de la angajare?

6. Cum explicați faptul că ați fost demis după patru luni dintr-un post de responsabil de vânzări la filiala „Prahova”, iar managerul vă recomandă ca fiind „devotat organizației, loial, cu spirit de echipă” ?
7. Cum explicați faptul că directorul de resurse umane a menționat în scrisoarea de recomandare că sunteți „o persoană interesată de formarea profesională continuă și dezvoltarea carierei prin participarea la traininguri și conferințe ca parte a programelor de formare profesională continuă” și din CV-ul dumneavoastră nu reies aceste detalii (nu este menționat nicăieri nici un curs de formare sau stagiu de formare) ?

Urmărind întrebările cunoscute și adaptate formularului general de scrisoare de motivație, se pot trage concluzii importante în legătură cu anumite particularități privind tănuirea și prezentarea într-o lumină favorabilă, diferită de realitate a candidatului prezent la interviu pentru postul scos la concurs. Astfel, obligând candidatul la exemplificarea, explicarea și detalierea anumitor particularități și incongruențe cu CV-ul, scrisoarea de motivație și formularul de angajare, interviewerii pot descoperi realitatea despre activitățile, sarcinile, formarea candidatului și motivele tănuirii acestora.

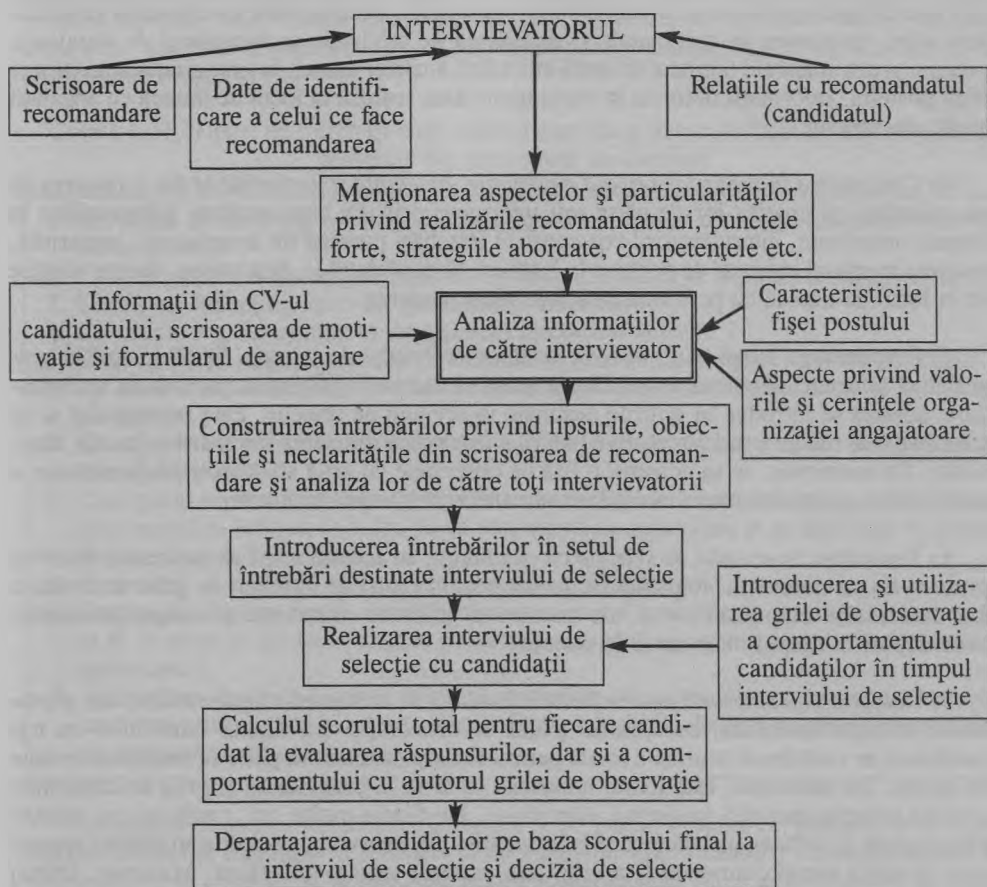


Figura 4.11. Schema-flux de construire, adaptare și utilizare a întrebărilor privind scrisoarea de recomandare la interviul de selecție

Etapile construirii, adaptării și utilizării întrebărilor privind scrisoarea de recomandare la interviul de selecție sunt următoarele :

1) *Culegerea datelor și informațiilor despre persoana care a dat recomandarea.* Acest lucru este important deoarece este posibil ca recomandarea să nu fie scrisă de persoana respectivă, ci chiar de către candidat. Astfel, interviuatorii trebuie să culegă informații despre persoana care face recomandarea și despre relațiile de la locul de muncă dintre aceasta și candidat.

2) *Menționarea aspectelor și particularităților privind :* realizările recomandatului, punctele forte, strategiile abordate, competențele. În această etapă, de multe ori evitată din lipsă de timp sau alte motive, interviuatorii trebuie să se concentreze asupra detaliilor privind candidatul : realizările sale, veridicitatea calificativelor înscrise în scrisoarea de recomandare, competențe, dar și informații despre persoana care a scris acest document.

3) *Analiza documentelor, notarea observațiilor și stabilirea obiectivelor de investigat în interviul de selecție pentru fiecare post scos la concurs.* În această etapă sunt analizate atent de către fiecare interviuator documentele organizației, documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare), precum și documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente).

4) *Construirea întrebărilor privind omisiunile, obiecțiile și neclaritățile* din scrisoarea de recomandare și analiza lor de către toți interviuatorii. Pe baza analizei informațiilor în etapele anterioare, interviuatorii vor construi întrebări pornind de la omisiuni, neclarități, anumite mențiuni exagerat de pozitive în legătură cu candidatul și, bineînțeles, despre relațiile de la locul de muncă cu persoana care face recomandarea.

5) *Introducerea întrebărilor în setul destinat interviului de selecție.* După ce au fost construite și selectate de comun acord câteva seturi de întrebări privind scrisoarea de recomandare, acestea se introduc în seturile destinate interviului de selecție. Este recomandat să se realizeze mai multe seturi alternative pentru a împiedica difuzarea întrebărilor în ziua interviului. De asemenea, se va construi o fișă de observație cu grilă standardizată de evaluare a comportamentului folosind scala Likert sau ancorele comportamentale.

6) *Realizarea interviului de selecție cu candidații.* În această etapă se realizează interviul propriu-zis cu candidații, folosindu-se pe cât posibil seturi de întrebări cu grile de evaluare standardizată a răspunsurilor și, de asemenea, grila de observație a comportamentului candidaților în timpul interviului de selecție.

7) *Calculul scorului total pentru fiecare candidat la evaluarea răspunsurilor,* dar și evaluarea comportamentului cu ajutorul grilei de observație. La finalul interviului cu toți candidații se calculează scorurile totale pentru fiecare candidat în parte la răspunsurile date de acesta. De asemenea, este foarte important să se ia în considerare și grila de observație privind comportamentul în timpul interviului. De foarte multe ori, candidați cu scoruri excepționale la testarea psihologică și la întrebările din interviul de selecție au obținut scoruri mici la nivel comportamental (irascibilitate, control emoțional scăzut, anxietate, limbaj colocvial etc.).

8) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și decizia de selecție.* După calcularea scorurilor totale pentru toți candidații se aleg acei candidați care

corespund din punctul de vedere al punctajului atât la răspunsuri, cât și la profilul comportamental realizat cu grila de observație. Aceasta înseamnă că pe baza întrebărilor și a grilei de observație s-au ales de fapt candidații care corespund cel mai bine cerințelor posturilor scoase la concurs.

4. Formularul de angajare

După cum se poate observa în Anexa 3 (formularul de angajare), acest document este construit după cerințele regulamentului intern al fiecărei organizații angajatoare. Aici sunt menționate spre a fi completate: date biografice, aspecte și particularități ale comportamentului la fostul loc de muncă și multe alte informații detaliate despre candidatul care dorește să participe la interviul de angajare. Urmărind Anexa 3, interviuatorii vor trebui să analizeze și în această situație cu foarte multă atenție răspunsurile completate de către candidați pe formularul de angajare.

Și în acest caz interviuatorul va trebui să observe ce informații lipsesc sau sunt menționate ambiguu, să confrunte CV-ul, scrisoarea de motivație și scrisoarea de recomandare și să verifice congruența, incongruența și completările dintre aceste documente. Pornind de la particularitățile informației provenite de la candidat privind formularul de angajare, se pot construi întrebări care vizează anumite obiective: comunicarea la nivelul echipei de lucru anterioare, numărul de locuri de muncă schimbate până în momentul depunerii dosarului de participare la interviu etc.

Caseta 4.31. Tipuri de întrebări care vizează aspecte și particularități ale informațiilor provenite din formularul de angajare

1. Ați putea să descrieți relațiile dumneavoastră cu colegii din departamentul unde ați lucrat anterior?
2. Cum credeți că a fost apreciată eficiența dumneavoastră la locul de muncă anterior?
3. Cum v-ați îndeplinit sarcinile pe posturile anterioare?
4. Ce anume v-a determinat să demisionați din postul anterior?
5. Cum ați reușit să vă descurcați cu sarcinile și activitățile în timpul turelor de noapte?
6. Ce aspecte ale unui proiect recent finalizat la locul de muncă anterior v-au satisfăcut pe deplin?
7. Ce aspecte ale unui proiect recent finalizat la locul de muncă anterior nu v-au satisfăcut pe deplin?
8. Cum puteți explica faptul că majoritatea recomandărilor dumneavoastră ca șef de echipă către membrii echipei de lucru nu au fost tratate cu seriozitate și au fost luate în glumă de către aceștia?
9. Ce credeți că ați putea face pentru a fi eficient în acest post?
10. Cum puteți explica faptul că ați absolvit masterul și cursurile de facultate cu frecvență la zi în timp ce ați fost încadrat cu normă completă (8 ore/zi) la locurile de muncă anterioare?
11. Cum vedeți faptul că lunar va trebui să participați câte cinci zile la cursurile de formare continuă profesională în diferite locații din țară, stabilite de departamentul responsabil cu formarea continuă?

Parcurgând cu atenție întrebările din caseta 4.31, putem observa că, pornind de la informațiile oferite de candidat în formularul de angajare, interviuatorii vor avea sarcina să construiască, să adapteze și să selecteze pentru scenariul interviului acele întrebări deschise care urmăresc răspunsuri complexe și descriptive cu privire la aspectele și particularitățile omise, incerte și ambigue din formularul de angajare.

4.9. Întrebări care vizează comportamentul candidaților (întrebări comportamentale)

Acest tip de întrebări se folosesc în interviurile comportamentale, dar sunt inspirate din testarea/evaluarea psihologică folosindu-se scalele de evaluare a comportamentului observat și ancorele comportamentale.

a) În evaluarea psihologică, scalele de măsurare a *comportamentului observat* (*behavioral oriented scales*) sunt construite pentru a evalua cu ajutorul unei scale Likert (5 trepte) sau scale sumative în mai multe trepte (scală ordinală) anumite comportamente înregistrate la locul de muncă și în special în timpul efectuării sarcinilor, activităților consemnate în fișele de post în urma realizării analizei muncii.

Un exemplu de itemi/scale de evaluare a comportamentului care privesc *postul de consilier clienți* (Anexa 9) se poate observa în caseta 4.32.

Caseta 4.32. Scale de evaluare a comportamentului pentru postul de consilier clienți la o organizație de turism și centrele de muncă cu organizații din alte țări

1. Este răbdător în discuțiile cu clienții dificili				
/1 deloc	/2 puțin	/3 satisfăcător	/4 bine	/5 foarte bine
2. Are grijă de toate bazele de date ale clienților				
/1 deloc	/2 puțin	/3 satisfăcător	/4 în mare măsură	/5 foarte mult
3. Comunică toate aspectele legate de serviciu în vederea realizării sarcinilor comune				
/1 deloc	/2 puțin	/3 satisfăcător	/4 în mare măsură	/5 foarte mult

Pornind de la aceste scale de evaluare a comportamentului în vederea evaluării psihologice periodice, este indicat ca interviatorii să se inspire în construirea propriilor scale de evaluare a comportamentului referitor la sarcinile, activitățile, responsabilitățile și acțiunile efectuate la fostele locuri de muncă, însă având legătură cu aspecte similare de la noul loc de muncă. Astfel, pe baza construirii acestor întrebări inspirate din realitatea comportamentală a organizației angajatoare, interviul va avea valoare predictivă mare (coeficientul de corelație cu performanțele la locul de muncă va fi mare și semnificativ statistic) și astfel se va putea selecta candidatul care va obține performanțe ridicate la noul loc de muncă.

Întrebările bazate pe măsurarea/evaluarea comportamentului sau a unei acțiuni au formule specifice de început, precum: „Vorbiți despre un moment în care...”; „Detaliați aspecte ale executării/realizării...”; „Ce ați face dacă...”. Întrebările de acest tip sunt complexe și stimulează răspunsuri detaliate ce pot evidenția aspecte și particularități definitorii pentru profilul psihologic al candidatului.

Odată cu scorarea individuală pentru fiecare întrebare și finalizarea interviului, evaluatorii trebuie să-și aloce timp suficient pentru a completa notele/scorurile date. La finalul interviului cu toți candidații, comisia trebuie să se asigure că există un consens general cu privire la scorurile date la evaluarea răspunsurilor. De exemplu, dacă un interviuator a acordat 3 puncte, altul 5 puncte și altul 1 punct pe o scală Likert (de la 1 la 5), acest lucru poate indica din partea celui care a acordat 1 punct că are prejudecăți sau a evaluat subiectiv candidatul respectiv. Pentru acordarea punctajului la interviu este indicat să se calculeze scorul ponderat, adică media celor trei punctaje pe total evaluare a fiecărui răspuns la întrebări.

Caseta 4.33. Întrebări care vizează comportamentele specifice competențelor interviuatorilor

1. Dă dovadă de calm și stăpânire în timpul dialogului cu interviuatul ?				
/1 deloc	/2 puțin	/3 satisfăcător	/4 bine	/5 foarte bine

2. Ascultă activ interviueatul până la sfârșitul răspunsului, fără a-l întrerupe ?

/1 deloc /2 puțin probabil /3 satisfăcător /4 bine /5 foarte bine

3. Completează cu atenție grila de observație a comportamentului interlocutorului (mimică, gesturi) ?

/1 deloc /2 foarte puțin /3 satisfăcător /4 bine /5 foarte bine

4. Se poartă politicos cu intervieații pe tot parcursul interviului ?

/1 deloc /2 foarte puțin /3 satisfăcător /4 bine /5 foarte bine

Comentarii/observații

Total punctaj

Data :

Semnătura interviueatorului,

În caseta 4.33 este prezentată o grilă obiectivă de evaluare a comportamentelor specifice competențelor unui interviueator din organizația în care lucrează în prezent. Pornind de la acești itemi de evaluare psihologică, interviueatorii vor construi întrebări care verifică/vizează comportamentul candidaților aspiranți la postul vacant din organizația angajatoare.

Caseta 4.34. Exemple de întrebări comportamentale construite pornind de la itemii care evaluează comportamentele corespunzătoare competențelor interviueatorilor de la locul de muncă

1. Descrieți-ne cum decurgea interviul la locul tău de muncă anterior. Aveați răbdare să ascultați interviueatul ?

/1 deloc /2 puțin probabil /3 satisfăcător /4 bine /5 foarte bine

2. Explicați-ne detaliat cum decurgea perioada în care interviueatul dădea răspunsurile. Era lăsat să vorbească până se oprea sau era întrerupt din când în când ? Ce rol ați jucat în controlul asupra răspunsurilor ?

/1 deloc /2 puțin probabil /3 satisfăcător /4 bine /5 foarte bine

3. Descrieți-ne cum ați completat fișa de observație a comportamentelor candidaților în timpul interviului la organizația anterioară.

/1 pe alocuri /2 puțin /3 satisfăcător /4 atent /5 f. atent și detaliat

4. Explicați-ne cum vă adresați intervieaților. Dați un exemplu din interviurile realizate de dvs. de la început până la final. Ce rol ați jucat în timpul interviurilor respective ?

/1 deficitar /2 puțin /3 satisfăcător /4 bine /5 foarte bine

Total punctaj

Data :

Semnătura interviueatorului,

În urma construirii întrebărilor structurate ce vizează aspecte ale comportamentului candidaților pornind de la fișa postului, interviul va avea o valoare predictivă ridicată deoarece investighează și măsoară obiectiv performanțele la viitorul loc de muncă.

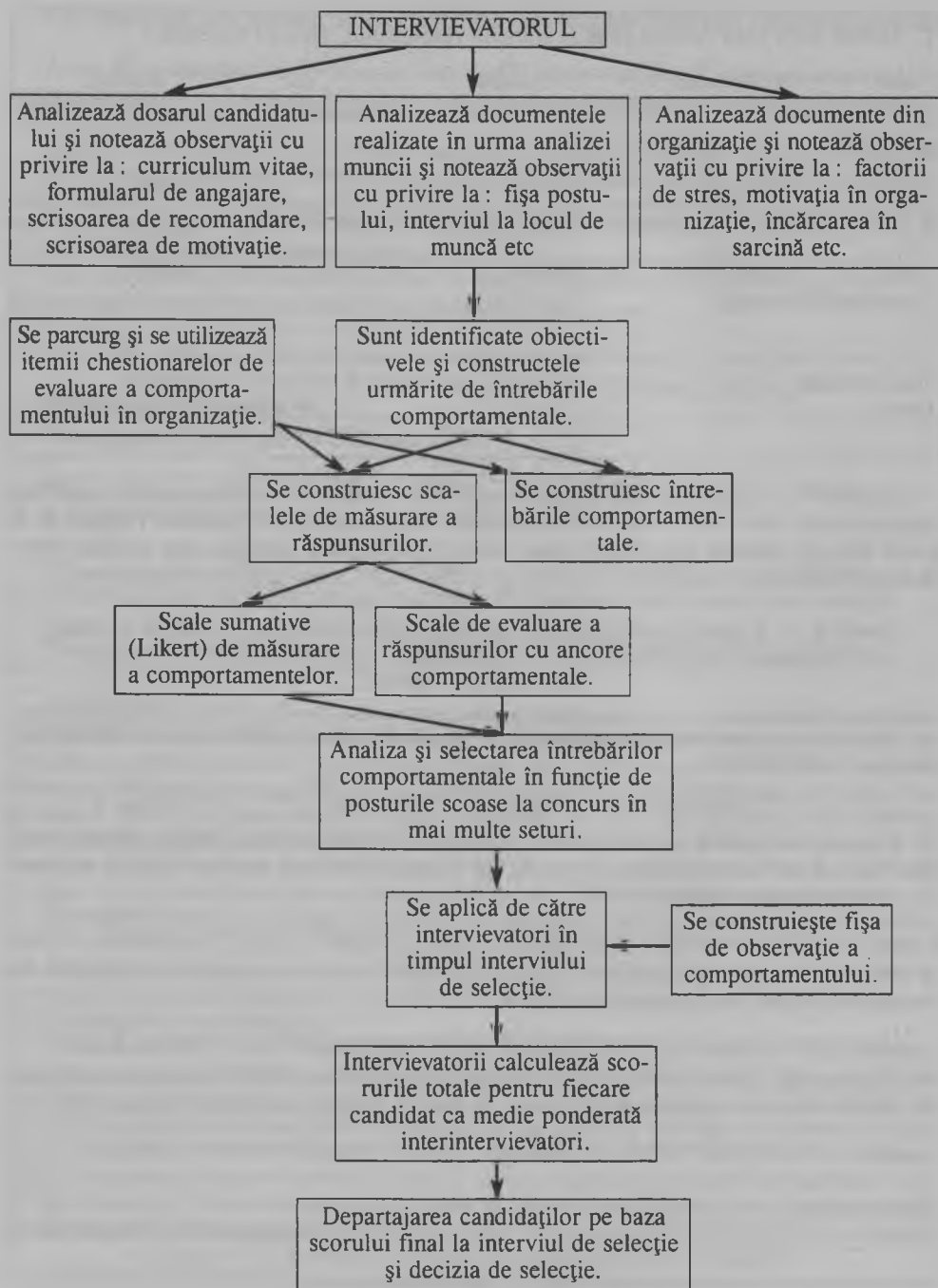


Figura 4.12. Schema-flux de construire și aplicare a întrebărilor comportamentale și a scalelor de evaluare a răspunsurilor candidaților

Urmărind figura 4.12 se pot analiza etapele formulării întrebărilor comportamentale care pot fi introduse în cadrul interviului structurat comportamental sau în cadrul interviului de selecție mixt semistrukturat sau structurat.

Etapele construirii și aplicării întrebărilor comportamentale și a scalelor de evaluare a răspunsurilor candidaților sunt următoarele :

1) *Analiza documentelor, notarea observațiilor și stabilirea obiectivelor de investigat în interviul de selecție pentru fiecare post scos la concurs.* În această etapă sunt analizate atent de către fiecare interviewer : 1) documente din organizație ; se notează observații cu privire la factorii de stres, motivația în organizație, încărcarea în sarcină etc. ; 2) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare) ; 3) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente).

2) *Identificarea obiectivelor și constructelor urmărite de întrebările comportamentale.* În această etapă interviewerii stabilesc obiectivele care trebuie urmărite prin interviul de selecție și constructele pe baza cărora se vor construi întrebările. Constructele în cazul interviului comportamental sunt comportamente înregistrate la locurile de muncă anterioare ale candidaților sau comportamente ipotetice.

3) *Construirea întrebărilor comportamentale și a scalelor de evaluare a răspunsurilor.* Pe baza constructelor stabilite anterior, interviewerii enunță întrebări referitoare la diferite comportamente manifestate la locurile de muncă anterioare sau ipotetice. Pentru fiecare întrebare comportamentală este bine să se construiască o grilă standardizată de măsurare, așa cum este menționat în casetele 4.33 și 4.34. La construirea întrebărilor se pot folosi itemi ai probelor comportamentale folosite în organizație sau în literatura științifică de specialitate. De preferat este ca, în cazul în care se utilizează itemi sau întrebări folosite în alte organizații sau cercetări, acestea să se adapteze caracteristicilor organizației respective.

4) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea pe seturi.* Interviewerii analizează cu atenție toate întrebările comportamentale formulate și selectează mai multe variante care corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

5) *Etapă interviului de selecție.* În această etapă, interviewerii efectuează interviul de selecție cu ajutorul seturilor de întrebări pregătite riguros din timp. De asemenea, folosesc grila de observație a comportamentului din timpul interviului.

6) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviewerii acordă un punctaj (o evaluare calitativă) fiecărui răspuns dat.

7) *Acordarea punctajului total fiecărui candidat și departajarea pe baza scorului final la interviul de selecție.* În această etapă interviewerii calculează scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului pentru fiecare candidat. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între interviewerii și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

b) Scalele/Ancorele comportamentale

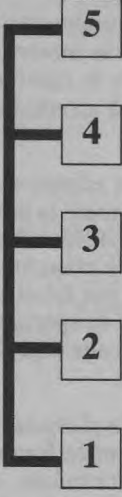
Utilizarea ancorelor comportamentale în construirea grilelor de evaluare a răspunsurilor la întrebări își are începutul tot în instrumentele folosite în organizație pentru evaluarea climatului organizațional, a performanțelor în muncă, a comportamentului.

Astfel, pornind de la metoda incidentelor critice, în organizație se extrag posibilele incidente critice privind caracteristicile activităților, sarcinilor și acțiunilor din fișa postului și se construiesc scale cu patternuri comportamentale descrise.

Un exemplu de scală comportamentală utilizată la evaluarea performanțelor în muncă poate fi observat în tabelul 4.2.

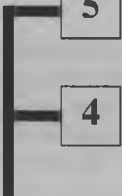
Tabelul 4.2. Exemplu de scală cu ancore comportamentale vizând dimensiunea comunicarea cu clienții în vânzarea de produse cosmetice (performanță în muncă)

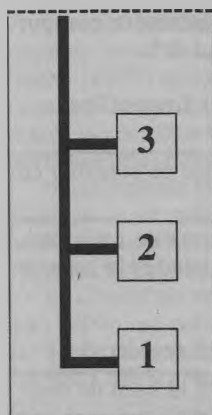
Poziție : comunicarea
 Dimensiune : comunicarea cu clienții în vânzarea de produse cosmetice
 Definiție : În timpul descrierii modului în care se realizează comunicarea, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la vânzarea produselor cosmetice.

CALIFICATIVE	EXEMPLE/ ANCORE
	Describe un exemplu ipotetic sau real de comunicare cu clienții, cu foarte multe detalii. Angajatul participă emoțional pozitiv, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre produsele pe care le cumpără. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților. Consideră clienții ca fiind cei mai importanți pentru creșterea vânzărilor.
	Describe un exemplu ipotetic sau real de comunicare cu clienții, cu detalii, dar nefiind implicat emoțional. Angajatul consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre produsele pe care le cumpără, dar consideră că timpul acordat lor este limitat de alte sarcini și activități. Aduce vag aminte în discuție despre regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.
	Describe vag și fără implicare un exemplu de dialog cu un client. Angajatul nu-i consideră pe clienți îndreptățiți să ceară explicații despre produsele pe care le cumpără. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților. Acesta se manifestă ostil când vorbește de clienți.

Tabelul 4.3. Exemplu de scală cu ancore comportamentale vizând dimensiunea comunicarea cu clienții de pe postul anterior de consilier front-office (performanță în muncă)

Poziție : comunicarea
 Dimensiune : dimensiunea comunicarea cu clienții, postul de consilier front-office
 Definiție : În timpul descrierii modului în care se realizează comunicarea, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la dialogul și oferirea de servicii în turism clienților.

CALIFICATIVE	EXEMPLE/ ANCORE
	Consilierul front-office este amabil, deschis și dă informații detaliate clienților cu privire la produsele și serviciile oferite de firma respectivă de turism. Se implică în organizarea dosarelor clienților, actualizează în permanență baza de date și respectă regulamentul intern al firmei. Atunci când are de soluționat situații critice, se adresează supervisorului său sau șefului superior ierarhic. Nu acceptă compromisuri.



Consilierul front-office este amabil, deschis și dă informații clienților cu privire la produsele și serviciile oferite de firma respectivă de turism, dar cât se poate de rezervat. Se implică în organizarea dosarelor clienților, dar nu actualizează în permanență baza de date și respectă parțial regulamentul intern al firmei. Atunci când are de soluționat situații critice, întrerupe convorbirea telefonică sau dispare din fața clientului. Nu acceptă compromisuri.

Consilierul front-office este amabil, deschis, dar tratează cu superficialitate clienții. Se implică în organizarea dosarelor clienților, dar nu actualizează în permanență baza de date și nu respectă regulamentul intern al firmei. Atunci când are de soluționat situații critice, întrerupe convorbirea telefonică sau dispare din fața clientului. Acceptă compromisuri.

Pornind de la comportamentele înregistrate ca fiind specifice postului de consilier clienți front-office, este sigur că pentru o perioadă de 2-3 ani aceste sarcini, responsabilități, acțiuni și comportamente nu se vor mai schimba. Astfel, odată construită o ancoră comportamentală, ea este specifică organizației respective, pornind de la premisa că întrebările comportamentale structurate se construiesc începând de la instanțele de evaluare a performanțelor din organizația respectivă și admitând că un comportament înregistrat și scorat pe grila de evaluare a comportamentului este specific organizației. Practic, construind o întrebare a cărei grilă de scorare a răspunsului este ancora comportamentală, interviatorii vor avea ocazia să aleagă doar acele comportamente care corespund necesarului/necesităților de angajare ale organizației pe posturile scoase la concurs.

În tabelul 4.4 este prezentată schema construirii scalei de evaluare/scorare a comportamentului enunțat de către interviuat când răspunde la întrebarea comportamentală din interviu.

Tabelul 4.4. – Scală de evaluare a răspunsului la întrebarea comportamentală

Puncte	Criterii de reper
5 – maxim	• Se descriu aspectele, particularitățile care sunt așteptate de la un candidat cu performanțe maxime : cele mai bune răspunsuri posibile.
3 – mediu	• Sunt menționate răspunsurile acceptabile de nivel mediu care se așteaptă de la un candidat.
1 – minim	• Se menționează răspunsurile slabe care le-ar da un candidat mediocru, foarte slab, ce înregistrează performanțe scăzute la locul de muncă.

Grila de evaluare din tabelul 4.4 reprezintă de fapt un șablon oferit de caracteristicile postului scos la concurs, în funcție de care se vor evalua candidații la o anumită întrebare. Această evaluare obiectivă va avea o valoare predictivă foarte mare datorită faptului că interviatorii trebuie să evalueze comportamente deja definite, nefind nevoie să le definească după judecata proprie. Având în vedere scala de scorare, nu este necesar să fie descrise răspunsurile pentru scorurile 4 și 2 deoarece răspunsurile pentru scorurile 5, 3 și 1 reprezintă puncte de referință adecvate pentru a putea lua o decizie de notare pe orice nivel. Trebuie subliniat că descrierile din dreptul scorurilor 5, 3 și 1 reprezintă comportamente înregistrate în organizație vizând caracteristicile postului respectiv și nu pot fi folosite alte grile cu alte comportamente.

Pornind de la exemplul general din tabelul 4.4, vom prezenta o întrebare comportamentală cu grilă de evaluare de tipul ancoră comportamentală în tabelul 4.5.

Tabelul 4.5. Comunicarea cu clienții pe postul anterior de consilier front-office

Întrebarea 1 : Descrieți cum decurgeau relațiile dumneavoastră în calitate de consilier cu clienții organizației de turism. Cum procedați cu ei ?	
5 – superior	• Se ocupă de fiecare client de la început, prin oferirea de explicații, dosar de înscriere, formular de aplicație, până la înregistrarea în baza de date și menținerea legăturii pe e-mail. • Descrie acest lucru cu detalii. • Descrie întregul proces prin care se ocupă de clienții respectivi.
3 – mediu	• Se ocupă de fiecare client până când se înregistrează în baza de date. Cu unii mai ține legătura, dar cu marea majoritate a clienților nu mai ține legătura deoarece i-a redistribuit.
1 – minim	• Relații deficitare cu clienții. • Le dă doar dosarele și formularele de înscriere. • Nu aduce exemple și argumente privind sarcinile pe care le îndeplinea.
Punctaj _____	

Analizând grila de scorare a întrebării respective (tabelul 4.5) în concordanță cu sarcinile, activitățile și acțiunile din organizația angajatoare, răspunsurile candidaților se vor raporta foarte ușor la comportamentele menționate, comparând și evaluând fiecare candidat, nivelul de performanță la care se află în conformitate cu cerințele postului scos la concurs.

Întrebările comportamentale, cu grila de evaluare obiectivă care intră în componența interviului structurat comportamental, vor trebui (ca și instrumentele de evaluare a comportamentului) să fie validate și să se calculeze fidelitatea interevaluatori și test-retest. Aceste aspecte vor fi detaliate în capitolele 6 și 7.

4.10. Întrebări folosite în interviurile situaționale (întrebări situaționale)

La fel ca întrebările prezentate anterior, și întrebările situaționale este indicat să se construiască pornind de la sarcinile, activitățile, acțiunile, responsabilitățile și comportamentele ce reies în urma analizei muncii din caracteristicile fișei postului.

Conținutul întrebărilor îl constituie situațiile prezentate candidatului, iar variantele de răspuns sunt de fapt soluții propuse în vederea rezolvării situațiilor prezentate. Pornind de la testele situaționale construite în organizație (atunci când acestea există) sau de la caracteristicile fișei postului (când în organizație nu au fost create teste situaționale), interviuatorii vor trebui să țină seama atunci când sunt create situațiile/întrebările de următoarele aspecte :

- a) sursa folosită pentru determinarea întrebărilor ;
- b) complexitatea întrebărilor ;
- c) fidelitatea întrebărilor ;
- d) conținutul întrebărilor, dar și al variantelor de răspuns.

Aceste aspecte privind întrebările au fost adaptate după Weekly și Ployhart (2006), vizând aspecte ce țin de itemii testelor situaționale.

a) *Originalitatea itemilor* – se referă la sursele de proveniență a întrebărilor stimul.

Analizând literatura de specialitate privind testele situaționale, se poate evidenția că există două metode generale folosite pentru dezvoltarea itemilor testelor situaționale : 1) metoda incidentelor critice (Flanagan, 1954) ; 2) metode bazate pe teorie.

Metoda incidentelor critice este cea mai răspândită; în cadrul aplicării acesteia se pornește de la performanțele înalte și foarte scăzute. Astfel, conform lui Motowillo, Hauson și Crofts (1997) *apud* Weekly și Ployhart (2006), este folosit formatul antecedent – comportament – consecință, unde antecedentul este ceea ce a dus la incident, comportamentul se referă la ceea ce a făcut persoana, iar consecința descrie ce s-a întâmplat ca rezultat al comportamentului persoanei.

b) *Abordarea teoretică*: presupune scrierea itemilor situaționali (a situațiilor prezentate) astfel încât să reflecte un anumit model, set de competențe, atribute identificate în urma analizei muncii și realizării fișei de post. Steven și Caeupion (1994, 1999) *apud* Weekly și Ployhart (2006) au utilizat această abordare în dezvoltarea testului de lucru în echipă KSA.

c) *Gradul de complexitate a itemilor*. Mc Daniel și Nguzen (2001) *apud* Weekly și Ployhart (2006) se referă la faptul că unele situații prezentate vor fi prezentate scurt și concis, iar altele mult mai detaliat. Mai mult decât atât, Chan și Schwitt (2002) și Lievens Buyse și Sackelt (2005) *apud* Weekly și Ployhart (2006) consideră că un grad ridicat de corespondență între conținutul testului și performanțele înregistrate la locul de muncă explică validitatea situațiilor prezentate.

Tabelul 4.6. Exemple de itemi și instrucțiuni ale SJT (după Weekly și Ployhart, 2006)

Exemple Teste Situaționale (SJT)	
Item al SJT de complexitate scăzută	Un client întreabă de o marcă pe care magazinul nu o comercializează. Cum i-ați răspunde? - Îi spun clientului ce magazine comercializează marca respectivă, dar scot în evidență faptul că marca pe care o comercializez eu este similară. - Îi pun mai multe întrebări clientului, astfel încât să îi pot sugera altceva. - Îi spun clientului că magazinul are marfă de cea mai bună calitate. - Rog un coleg să mă ajute. - Îi spun clientului ce magazine comercializează marca respectivă.
Item al SJT de complexitate ridicată	[Situație]: Organizația dvs. a început implementarea unui soft de urmărire a candidaților cu câteva luni în urmă, iar în momentul de față este finalizat. Tocmai ați fost numit să coordonați echipa responsabilă de trainingul specialiștilor de recrutare care vor folosi programul. Sezonul de recrutare începe în trei săptămâni și supervisorul dvs. v-a informat că toți recrutorii trebuie să aibă trainingul făcut și să cunoască foarte bine programul înainte de începerea sezonului. [Subsituație]: Unul dintre trainerii din echipă vă informează că va fi în concediu medical timp de 7 zile începând cu săptămâna viitoare. Trainerul a programat concediul medical cu câteva luni în urmă pentru a reuși să se refacă în urma unei intervenții chirurgicale minore. Evaluați eficiența următoarelor răspunsuri. [Itemi]: - Rugați-l pe supervisor să îl înlocuiască pe trainerul care pleacă în concediu medical. - Informați-l pe trainer că este responsabil să își găsească un coleg care să îl înlocuiască în timpul absenței sale. - Informați-l pe supervisor că nu veți reuși să oferiți training tuturor recrutatorilor înainte de începerea sezonului deoarece timp de o săptămână veți avea un trainer în minus.

Exemple Teste Situaționale (SJT)	
Ar trebui să facă/ instrucțiuni de cunoaștere	Care dintre opțiunile de mai sus credeți că este cea mai bună, având în vedere circumstanțele ? Care dintre opțiunile de mai sus credeți că este cea mai rea, având în vedere circumstanțele ?
Ar face/ instrucțiuni ale tendințelor comportamentale	Urmați un curs la care prezența nu este obligatorie. Cursul se ține o dată pe săptămână. Cursul nu este interesant și toate informațiile sunt postate pe internet. 1. Care din următoarele variante ar fi cea pe care cel mai probabil ați alege-o ? ----- 2. Care din următoarele variante ar fi cea pe care cel mai puțin probabil ați alege-o ? ----- (A) V-ați prezenta numai la examen. (B) V-ați duce la curs din când în când. (C) V-ați duce la curs în fiecare săptămână. (D) Ați găsi un coleg cu care ați putea merge pe rând la curs.
Variante de răspuns comportamental	Discutați cu niște clienți și le promiteți că veți reveni cu un telefon a doua zi. Imediat după plecarea lor realizați că v-ați luat liber următoarele trei zile. Ce faceți ? A. Sunați clienții imediat și îi informați că nu veți putea să îi sunați în următoarele trei zile. B. Sunați clienții mai târziu și îi informați că nu veți putea să îi sunați în următoarele trei zile. C. Sunați clienții după cele trei zile libere. D. Așteptați până când sunteți sunat de către clienți.

În continuare, aceiași autori oferă o clasificare a testelor situaționale în funcție de modul de prezentare : simulări multimedia (Olson – Buchanan *et al.*, 1988 ; Schuitt, 1997 ; Wacklay și Jones, 1947) și teste situaționale varianta creion-hârtie (Hattmp și Schmitt, 1990 ; Stevens și Campion, 1999).

Pornind de la formele testelor situaționale pentru interviul de selecție în vederea inspirării situațiilor, se pot alege forma creion-hârtie, dar și forma video. Aceste forme vor reprezenta sursa de inspirație în construirea întrebării atașate situației prezentate și oferirea unor variante de răspuns. Exemple de întrebări situaționale constituite pentru interviul situațional pot fi consultate în anexa 10. Schema de construire a întrebărilor situaționale este prezentată în figura 4.13.

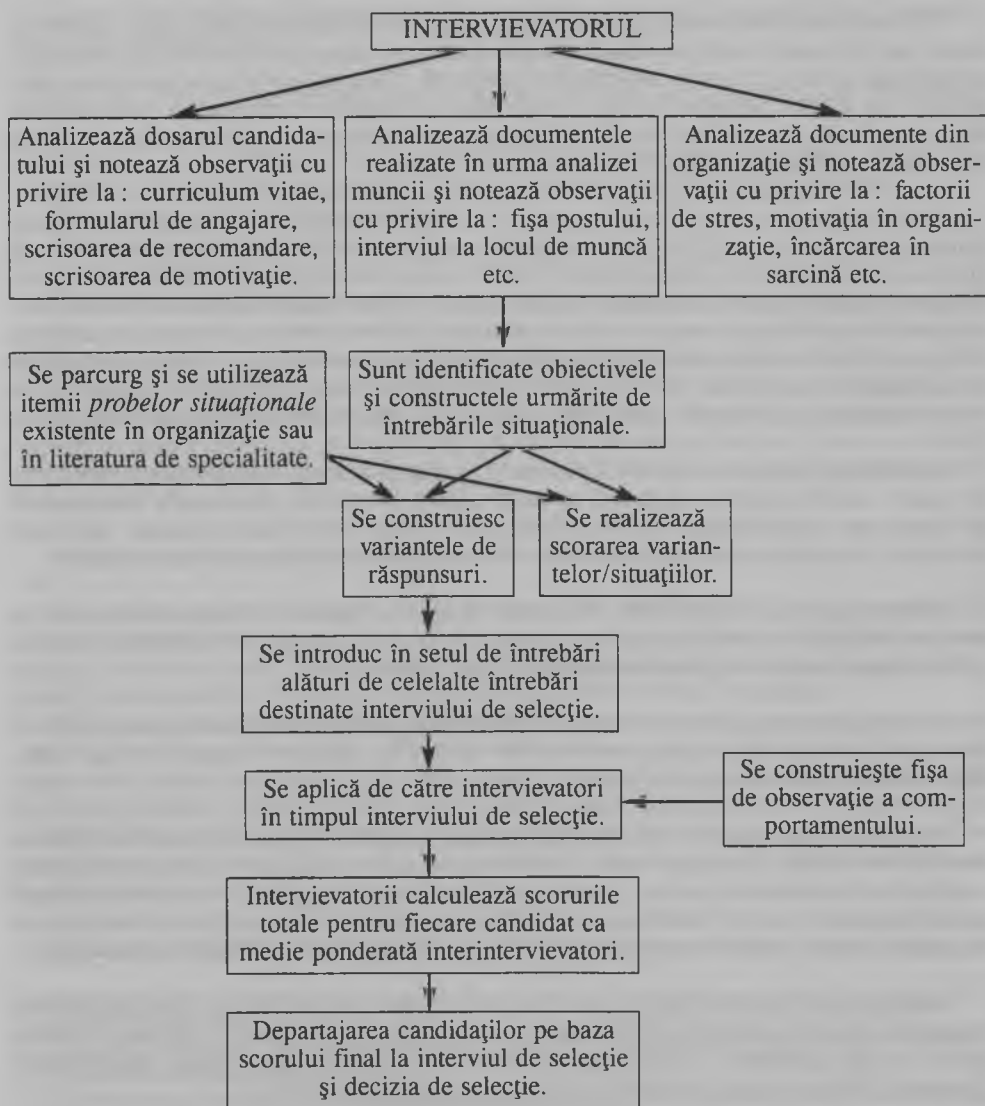


Figura 4.13. Schema-flux de construire și aplicare a întrebărilor situaționale

Etapile construirii și aplicării întrebărilor situaționale sunt următoarele :

1) *Analiza documentelor, notarea observațiilor și stabilirea obiectivelor de investigat în interviul de selecție pentru fiecare post scos la concurs.* În această etapă sunt analizate atent de către fiecare interviuator : 1) documente din organizație ; se notează observații cu privire la : factorii de stres, motivația în organizație, încărcarea în sarcină etc. ; 2) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare) ; 3) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente).

2) Identificarea obiectivelor și constructelor urmărite de întrebările situaționale. În această etapă, interviuatorii stabilesc obiectivele care trebuie urmărite prin interviul de selecție și constructele pe baza cărora se vor construi întrebările. Constructele în cazul interviului situațional sunt situații ipotetice cu câte 3-4 variante de răspunsuri, dintre care candidații vor alege răspunsul cu care sunt de acord. De asemenea, se pot folosi și situații înregistrate video sau audio (tabelul 4.7).

3) *Construirea întrebărilor situaționale și a scalelor de evaluare a răspunsurilor.* Pe baza constructelor stabilite anterior, interviuatorii enunță întrebări referitoare la diferite situații ipotetice și, de asemenea, sunt date câte 3 sau 4 variante de răspunsuri scorate diferit. Candidatul va alege răspunsul considerat corect. Astfel, pentru fiecare răspuns candidatul va fi punctat în funcție de grila standardizată de evaluare a răspunsurilor. La construirea întrebărilor se pot folosi itemi ai probelor situaționale folosite în organizație sau în literatura științifică de specialitate. De preferat este ca, în cazul în care se utilizează itemi sau întrebări folosite în alte organizații sau cercetări, acestea să se adapteze caracteristicilor organizației respective.

4) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea pe seturi.* Interviuatorii analizează cu atenție toate întrebările situaționale formulate și selectează mai multe variante care corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

5) *Etapă interviului de selecție.* În această etapă, interviuatorii efectuează interviul de selecție cu ajutorul seturilor de întrebări pregătite riguros din timp. De asemenea, folosesc grila de observație a comportamentului din timpul interviului.

6) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviuatorii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat.

7) *Acordarea punctajului total fiecărui candidat și departajarea pe baza scorului final la interviul de selecție.* În această etapă, interviuatorii calculează scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului pentru fiecare candidat. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între interviuatori și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

Întrebările situaționale folosite de către interviuatori la interviu pot fi și întrebări cu răspunsuri deschise, astfel că interviuatul va oferi varianta sa proprie de răspuns ca soluție pentru situația prezentată. Această posibilitate este inspirată din clasificarea prezentată de Ployhart (2006) cu privire la tipurile de teste situaționale în tabelul 4.7.

Tabelul 4.7. Clasificarea testelor situaționale pe baza formatului stimulilor și răspunsurilor

			Formatul sistemului		
			Scris		Video
Format răspuns	Scris	Variante multiple			
		Răspuns deschis			
	Video	Variante multiple			
		Răspuns deschis			

Exemple de întrebări cu răspuns deschis pornind de la situațiile prezentate pot fi parcurse în exemplul din caseta 4.35.

Caseta 4.35. Exemple de întrebări situaționale pentru postul de consilier clienți front-office

Se dă situația : Un grup de turiști se prezintă la biroul dumneavoastră pentru a vă informa că nu mai pot merge în vacanța plătită în avans deoarece au probleme de sănătate.

1. Cum soluționați această situație ?
2. Ce faceți în această situație ?

Comparând exemplul din caseta 4.35, cu întrebări situaționale cu răspunsuri deschise, cu exemplul standardizat din Anexa 10 putem observa că întrebarea cu răspunsuri deschise oferă candidatului posibilitatea de a da un răspuns propriu care, de foarte multe ori, este greu de standardizat alături de celelalte răspunsuri individuale date de către ceilalți candidați. Comparativ cu acest tip de răspuns, întrebările situaționale cu variante standardizate de răspunsuri obligă candidații să aleagă dintr-un număr restrâns de variante, ceea ce conferă obiectivitate scorării și evaluării în vederea clasificării în funcție de punctajele obținute la finalul interviului.

4.11. Întrebări care vizează competențele candidaților

Întrebările care vizează competențele sunt imperios necesare în orice tip de intervenție adoptat de către intervieweri, deoarece, pe lângă alte aspecte care trebuie luate în considerare și care provin din fișa postului scos la concurs, competențele vizează experiența și nivelul performanțelor pe care un angajat le poate obține la locul de muncă.

După cum se poate observa din aspectele privind interviul bazat pe competențe (secțiunea „Interviul bazat pe competențe”), răspunsurile la acest tip de întrebări pot furniza intervievatorului multe amănunte despre abordarea comportamentală și acțiunile întreprinse la fostul loc de muncă, astfel încât să se poată realiza o predicție optimă pentru comportamentul și acțiunile candidatului la viitorul loc de muncă. Un exemplu de întrebări vizând competențele la locul de muncă ale șefului unei echipe de electricieni este redat în exemplul din caseta 4.36.

Caseta 4.36. Întrebări privind competențele șefului unei echipe de electricieni

1. Descrieți un moment conflictual de la fostul loc de muncă. Cum l-ați soluționat ?
2. Cum ați soluționat un moment de panică în echipa dumneavoastră determinat de electrocutarea unuia dintre membri ?
3. În momentul în care unul dintre membrii echipei pe care ați condus-o a avut obiecții în legătură cu sarcinile pe care i le-ați trasat, cum ați procedat pentru soluționarea acestora ?
4. Prezentați-ne un moment din activitatea la fostul loc de muncă în care ați fost foarte fericit și mândru de echipa pe care ați condus-o. Care a fost rolul dumneavoastră ?

Urmărind exemplul din caseta 4.36, vom trata scorarea răspunsurilor la aceste întrebări folosind cele trei variante : 1) răspunsuri standardizate cu grilă de scorare construită în ancore comportamentale ; 2) răspunsuri scorate cu ajutorul grilei de evaluare a comportamentului ; 3) răspunsuri libere evaluate, scorate și apreciate subiectiv cu un scor realizat de fiecare intervievator.

1) Grila standardizată cu care se evaluează obiectiv răspunsurile candidaților se poate vedea în exemplul din tabelul 4.8.

Tabelul 4.8. Grilă cu răspunsuri standardizate în ancore comportamentale

1. Exemplificați și detaliați un moment conflictual la fostul loc de muncă. Cum l-ați soluționat ?	
5 p	Argumentează și explică punctele forte și punctele slabe. Precizează implicarea activă la soluționarea conflictului. Evidențiază o perspectivă echilibrată și autostăpânire. Susținere argumentată.
3 p	Răspunsuri care indică deținerea de informații asupra problemei, dar fără implicare și referire la viitor. Confirmarea și argumentarea îndeplinirii obiectivului fără a menționa rolul său în soluționarea conflictului.
1 p	Puține cunoștințe asupra problematicii. Neimplicare, lipsa concentrării asupra problemei. Consideră că nu e de competența sa să se implice în soluționarea de conflicte la nivelul echipei de lucru. E treaba lor.
2. Descrieți cum ați soluționat un moment de panică în echipa dumneavoastră, provocat de electrocutarea unuia dintre membri.	
5 p	Argumentează și explică punctele forte și punctele slabe. Precizează implicarea și rezonanța la nivelul problemelor membrilor echipei pe care o coordonează. Are o perspectivă echilibrată și autostăpânire în cazul evenimentelor extreme ce pot apărea. Soluționare transparentă și argumentată.
3 p	Răspunsuri care indică deținerea de informații asupra problemei, dar fără implicare personală în rezolvarea problemelor și evenimentelor externe ce pot apărea la locul de muncă în echipa de lucru. Nu menționează rolul său la nivelul soluționării evenimentului extrem apărut.
1 p	Puține cunoștințe asupra problematicii. Neimplicare, lipsa concentrării și acordării importanței evenimentelor extreme ce pot surveni în echipa pe care o conduce. Consideră că rămâne la latitudinea celorlalți cum acționează pentru soluționarea problemelor apărute.
3. În momentul în care unul dintre membrii echipei pe care ați condus-o a avut obiecții în legătură cu sarcinile pe care i le-ați trasat, cum ați soluționat situația ?	
5 p	Argumentează și explică punctele forte și cele slabe ; precizează implicarea sa activă în soluționarea obiecțiilor și îndrumarea subordonatului cu privire la executarea sarcinii. Are o perspectivă echilibrată și autostăpânire.
3 p	Răspunsuri care indică deținerea de informații cu privire la modul de soluționare a obiecțiilor subordonatului. Reclamă subordonatul la superiorul direct și înregistrează reclamația privitoare la obiecțiile subordonaților.
1 p	Răspunde cu amenințări și penalizează subordonatul care obiectează. Îi spune că nu trebuie să-l consoleze și că e datoria lui să execute sarcina fără să se plângă.

4. Precizați un moment din activitatea dumneavoastră la fostul loc de muncă în care ați fost foarte fericit și mândru de echipa pe care ați condus-o. Care a fost rolul dumneavoastră ?	
5 p	Argumentează și explică punctele forte și punctele slabe. Precizează implicarea activă în soluționarea conflictului. Are o perspectivă echilibrată și autostăpânire. Susținere argumentată. Argumentează și explică punctele forte și punctele slabe. Precizează intenția de implicare activă și participare la realizarea obiectivelor echipei de lucru. Explică și argumentează rolul pe care l-a jucat și faptul că a mulțumit întregii echipe.
3 p	Răspunsuri care indică deținerea de informații asupra problemei, dar fără implicare și referire la viitor. Confirmarea și argumentarea îndeplinirii obiectivului, dar fără a descrie precis rolul pe care l-a avut.
1 p	Face programul echipei foarte bine stabilit pe obiective, dar nu se implică în activități. Urmărește din afară derularea activităților, fără a lua parte la executarea proiectului. Se bucură în final de imaginea favorabilă.

Scor : Întrebarea 1 _____ Întrebarea 2 _____ Întrebarea 3 _____

Scor total ponderat _____

Scor total _____

Data _____

Ora _____

Semnătura _____

Aceleași întrebări se pot aprecia folosind scalele de evaluare a comportamentului observat cu ajutorul scalei Likert ordinale de la 1 la 5.

Tabelul 4.9. Grilă de întrebări cu răspunsuri standardizate folosind scalele de măsurare a comportamentului observat cu evaluare pe scala Likert ordinală de la 1 la 5

1. Exemplificați și detaliați un moment conflictual la fostul loc de muncă. Cum l-ați soluționat ?	x.....x.....x.....x.....x 1.....5 f. slab.....f. ridicat
2. Descrieți cum ați soluționat un moment de panică în echipa dumneavoastră, provocat de electrocutarea unuia dintre membrii acesteia.	1.....5
3. În momentul în care unul dintre membrii echipei pe care ați condus-o a avut obiecții în legătură cu sarcinile pe care le-ați trasat, cum ați procedat pentru susținerea obiectivelor și îndeplinirea sarcinilor ?	1.....5
4. Prezentați-ne un moment din activitatea dumneavoastră la fostul loc de muncă în care ați fost foarte fericit și mândru de echipa pe care ați condus-o. Care a fost rolul dvs. ?	1.....5
Semnătura _____ Data _____	TOTAL : _____ TOTAL PONDERAT _____

Răspunsurile scorate obiectiv folosind atât scale standardizate în ancore comportamentale, cât și scale de evaluare a comportamentului, după cum se observă în exemplele din tabelele 4.8 și 4.9, oferă o variantă de apreciere a performanțelor candidaților lipsită de subiectivitate, discriminare, efect de halo sau acțiunea perturbatoare a altor variabile care pot avea un efect distorsionat în aprecierea obiectivă a candidaților (de exemplu, emoțiile candidaților, șarmul și atractivitatea unor candidați, emoțiile interviewerilor, efectul primei impresii etc.).

În continuare prezentăm un model de apreciere a răspunsurilor libere fără grilă standardizată de scorare a răspunsurilor. Interviewatorii vor avea posibilitatea de a-și demonstra competențele însușite în perioadele de pregătire continuă profesională privind evaluarea răspunsurilor candidaților cu punctaje restabilite (de exemplu, de la 1 la 10, de la 1 la 100).

Tabelul 4.10. Liste de scorare a răspunsurilor candidaților

Întrebarea	Observații	Punctaj (1- 100)	
		min.	max.
Întrebarea 1	Oferă multe amănunte, se implică, are un rol fundamental și echilibrat	78	
Întrebarea 2	Describe și argumentează cu multe detalii	75	
Întrebarea 3	Dă dovadă de implicare totală în echipa de lucru ca șef	68	
Întrebarea 4	Valorizează fiecare membru al echipei de lucru	78	
TOTAL GLOBAL		290	
TOTAL PONDERAT		74,5	

Spre deosebire de grilele standardizate de evaluare a răspunsurilor, care sunt într-adevăr obiective și ne descriu patternuri comportamentale, listele de apreciere individuală (exemplul din tabelul 4.10) sunt mai subiective și nestandardizate, dar oferă interviewerului libertatea să evidențieze și să puncteze acele aspecte și particularități unice care pot reieși din răspunsurile candidaților și care pot fi de importanță majoră în efectuarea activităților de la noul loc de muncă.

Jay (2006) propune următoarele întrebări pentru competențele legate de munca și relaționarea în echipa de lucru (caseta 4.37).

Caseta 4.37. Întrebări ce vizează lucrul în echipă (după Jay, 2006)

1. Descrieți un episod în care ați hotărât să acționați ca parte dintr-o echipă pentru a obține un anumit rezultat.
2. Ați asistat vreodată la conflictele din cadrul unei echipe din care ați făcut parte? Povestiți episodul respectiv și felul în care ați abordat conflictul.
3. Ați fost vreodată iritat sau v-ați simțit frustrat din cauza unui coleg de echipă? Relatați detaliat.
4. În cadrul unei echipe manifestați tendința de a prelua un rol anume? Cum explicați?
5. Ați lucrat vreodată într-o echipă slab motivată? Povestiți-mi ce ați făcut pentru a îmbunătăți moralul echipei.

Răspunsurile nestandardizate vor fi reunite cu grijă și plasate în câmpul liber al „observației”, reprezentând un aspect aparte care va face diferența între candidații care se dedică

muncii și își execută sarcinile și activitățile în mod exemplar și aceia care execută secvențial, procedural, cu cât mai puțină implicare doar ce este înscris în fișa postului. Pe baza acestor aspecte se poate diferenția între măiestria și experiența profesională excepțională a unor candidați și răspunsurile măsurate cu grile standardizate care oferă o scorare după câteva standarde comportamentale prestabilite chiar dacă acestea sunt obiective și nu discriminează. De aceea, în setul de întrebări destinat interviului de selecție este bine ca interviewerii să

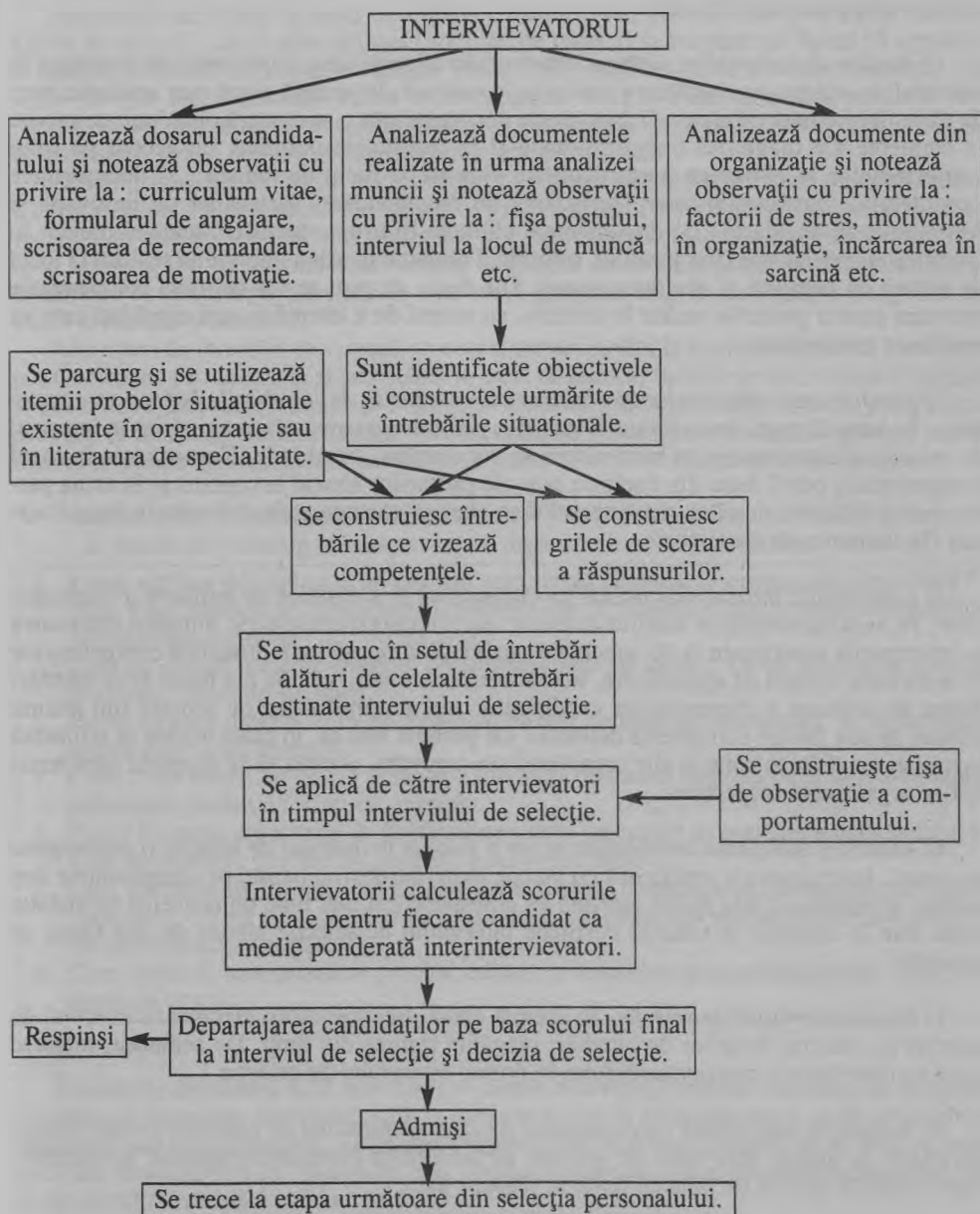


Figura 4.14. Schemă-flux de construire a întrebărilor bazate pe competențe

combine întrebările cu răspunsuri evaluate cu grile standardizate și întrebările cu răspunsuri libere care permit povestirilor, explicațiilor și detaliilor să-i diferențieze pe candidați.

Mai sus am oferit o schemă de construire a întrebărilor bazate pe competențe ce poate fi folosită de interviewerii cu experiență, dar și de cei aflați la începutul carierei de interviewer în departamentele de resurse umane.

Etapale construirii, adaptării și utilizării întrebărilor bazate pe competențe ce pot fi folosite de către interviewerii sunt :

1) *Analiza documentelor, notarea observațiilor și stabilirea obiectivelor de investigat în interviul de selecție pentru fiecare post scos la concurs.* În această etapă sunt analizate atent de către fiecare interviewer : 1) documente din organizație ; se notează observații cu privire la elemente ale diagnozei organizaționale și la rezultatele obținute, cu accent pe rolul competențelor în obținerea performanțelor ridicate la locul de muncă ; 2) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare) ; 3) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente). Din fișele de post se vor delimita competențele necesare pentru posturile scoase la concurs, cu scopul de a identifica acei candidați care au asemenea competențe.

2) *Identificarea obiectivelor și constructelor urmărite de întrebările bazate pe competențe.* În această etapă interviewerii stabilesc obiectivele care trebuie urmărite în interviul de selecție și constructele pe baza cărora se vor construi întrebările. Constructele în cazul competențelor pot fi luate din fișele de post ale posturilor scoase la concurs și în urma parcurgerii și utilizării itemilor chestionarelor ce vizează competențele existente în organizație sau din literatura de specialitate.

3) *Construirea întrebărilor bazate pe competențe și a scalelor de evaluare a răspunsurilor.* Pe baza constructelor stabilite anterior, interviewerii construiesc întrebări referitoare la informațiile menționate în documentele candidaților cu privire la însușirea competențelor în urma unor cursuri de specializare, workshopuri, seminarii etc. Se pot folosi grile standardizate de evaluare a răspunsurilor candidaților sau alte modalități de scorare (un anumit punctaj pentru fiecare competență deținută). De preferat este ca, în cazul în care se utilizează itemi sau întrebări folosite în alte organizații sau cercetări, acestea să se adapteze caracteristicilor organizației respective.

4) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea pe seturi.* Interviewerii analizează cu atenție toate întrebările bazate pe competențele formulate și selectează mai multe variante ce corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

5) *Etapă interviului de selecție.* În această etapă, interviewerii efectuează interviul de selecție cu ajutorul seturilor de întrebări pregătite riguros din timp. De asemenea, folosesc grila de observație a comportamentului în timpul interviului de selecție.

6) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviewerii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat.

7) *Acordarea punctajului total fiecărui candidat și departajarea pe baza scorului final la interviul de selecție.* În această etapă, interviewerii calculează scorul final pentru fiecare

candidat la răspunsurile date, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între intervieweri și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

4.12. Întrebări care vizează aspectul temporal (trecutul și prezentul) la locul de muncă

Abordarea activității la locul de muncă a candidatului privind atât spre trecut (fostele locuri de muncă), cât și spre prezent (noul loc de muncă) se bazează pe faptul că acțiunile și comportamentul din trecut au valoare predictivă pentru acțiunile și comportamentul din viitor (la noul loc de muncă). Acest lucru înseamnă că la noul loc de muncă persoana respectivă va acționa la fel ca în trecut, deoarece este posibil ca în urma experienței câștigate aceasta să fi învățat cum să acționeze fără a face erori.

Astfel, primul pas în analiza trecutului și investigarea planurilor de viitor ale candidatului îl constituie analiza documentelor depuse în dosarul de concurs în vederea obținerii postului vacant. Așa cum am menționat la „Întrebări ce privesc documentele din dosarul de concurs”, lipsa informațiilor din documentele depuse în dosarul de concurs poate reprezenta un punct de pornire în construirea întrebărilor care vor fi integrate în grila de interviu din ghidul de interviu realizat (Anexa 14).

Alte tipuri de întrebări ce vizează aspecte și particularități la locurile de muncă anterioare pot fi orientate pe : sarcinile și activitățile la locul de muncă, factorii de risc, comportamentul și rezolvarea anumitor situații-problemă și toate obiectivele menționate în clasificarea propusă la începutul acestui capitol. Un exemplu de succesiune secvențială privind investigarea trecutului profesional al candidaților poate fi analizat în exemplul de mai jos.

Caseta 4.38. Întrebări care vizează trecutul și acțiunile din trecutul candidaților la postul de psiholog (autonom) într-o organizație de turism (intern și extern)

1. Puteți explica detaliat cum ați realizat selecția de personal la organizația anterioară ?
2. Cum v-ați implicat în organizarea trainingurilor cu personalul din perioada formărilor profesionale continue ? Ce rol ați avut ?
3. Cum ați evaluat periodic angajații organizației unde ați lucrat ? Ce rol ați avut în această evaluare ? Povestiți pe scurt.
4. Puteți explica detaliat cum ați gestionat bazele de date ale angajaților la organizația anterioară ? Dați exemple.
5. Cum v-ați folosit de datele personale din baza de date a angajaților pentru a-i evalua psihologic periodic ? Dați un exemplu.
6. Puteți prezenta algoritmul de desfășurare a unei proceduri de evaluare a personalului ? Dați un exemplu privind un post din fosta organizație.
7. Dați exemplu de un plan de carieră profesională la realizarea căruia ați participat consiliind. Ce rol ați avut ? Cum a reușit persoana consiliată să realizeze ce și-a propus cu ajutorul dumneavoastră ?
8. Cum utilizați instrumentele privind cultura și schimbarea organizațională ? Dați un exemplu practic.

Întrebările din caseta 4.38 sunt folosite pentru a investiga trecutul candidaților la postul de psiholog autonom practicant scos la concurs și vor fi integrate într-o grilă de interviu structurat sau semistrukturat. Evaluarea răspunsurilor la aceste întrebări se va face pe baza unei fișe standardizate de răspunsuri care poate fi construită în ancore comportamentale sau pe scala calitativă Likert de la 1 la 5.

În exemplele din tabelele de mai jos se pot vedea fișele standardizate de evaluare a răspunsurilor.

Caseta 4.39. Întrebări ce privesc viitorul (acțiuni ce vor fi întreprinse pe noul post : psiholog practician autonom ; organizație cu profil turistic)

1. Cum credeți că vă veți îndeplini sarcinile și activitățile obținând performanțe ridicate ? Dați un exemplu. Ce rol credeți că veți juca aici ?
2. Cum credeți că veți aduce un plus novator în îndeplinirea sarcinilor și activităților dumneavoastră pe acest post ? Dați un exemplu.
3. Cum veți gestiona relațiile cu colegii și superiorii pentru a menține un climat de comunicare ?
4. Cum credeți că veți face față cerințelor colegilor care doresc să-i consiliați în diverse probleme legate de locul de muncă ? Dați un exemplu.
5. Puteți descrie detaliat un program pe care doriți să-l propuneți pentru consilierea în carieră a angajaților organizației noastre ?
6. Cum aplicați competențele dobândite la un curs de training la noul loc de muncă ?
7. Cum procedați dacă un client al unui angajat de la departamentul consiliere clienți front-office vă contactează telefonic și face o reclamație la adresa acestuia ? Ce rol credeți că veți avea ?

Întrebările din caseta 4.39 vor avea de asemenea ca grile de răspunsuri standardizate fișele din tabelele 4.11 și 4.12.

Implicarea reală în răspunsuri la întrebări ipotetice pune de fapt candidații să se proiecteze la noul loc de muncă și să rezolve situații, dar și să aplice strategii la care apelează pe plan mental datorate experienței și formării profesionale la locurile de muncă anterioare. Astfel, vor fi verificate capacitățile, competențele și deprinderile candidaților în realizarea activităților și sarcinilor privind locurile de muncă scoase la concurs. Este esențial ca viziunea ipotetică asupra situațiilor ce pot apărea la noul loc de muncă să fie realistă și clară, astfel încât candidații să cunoască și ei aspecte și particularități din mediul organizației. De multe ori, candidații nu cunosc detalii despre organizație și, odată cu transferul informațional bilateral care se realizează prin interviu, aceștia vor afla și vor conștientiza aspecte și particularități ale postului care de multe ori îi pot face să renunțe la confirmarea de angajare din motive personale sau de incongruență cu așteptările/expectanțele lor profesionale. Întrebări privind viitorul pot fi și cele cu conținut biografic (interviul biografic).

Etapile construirii, adaptării și utilizării întrebărilor ce privesc trecutul și viitorul candidaților sunt următoarele :

1) *Analiza documentelor, notarea observațiilor și stabilirea obiectivelor de investigat în interviul de selecție pentru fiecare post scos la concurs.* În această etapă sunt analizate atent de către fiecare interviewer : 1) documentele din organizație, notându-se observații cu privire la elementele diagnozei organizaționale și ale rezultatelor în obținerea de performanțe ridicate la locul de muncă ; 2) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare) ; 3) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente). Având în vedere că întrebările privind trecutul și viitorul candidaților aparțin interviului biografic, interviewerii trebuie să analizeze cu atenție CV-ul candidatului, dar și alte documente din care se pot extrage informații cu privire la candidat.

2) *Identificarea obiectivelor și constructelor urmărite de întrebările legate de viitorul și trecutul candidaților.* În această etapă, interviewerii stabilesc obiectivele de urmărit prin interviul de selecție și constructele pe baza cărora se vor selecta întrebările. Constructele în cazul întrebărilor legate de viitorul și trecutul candidaților pot fi preluate din documentele

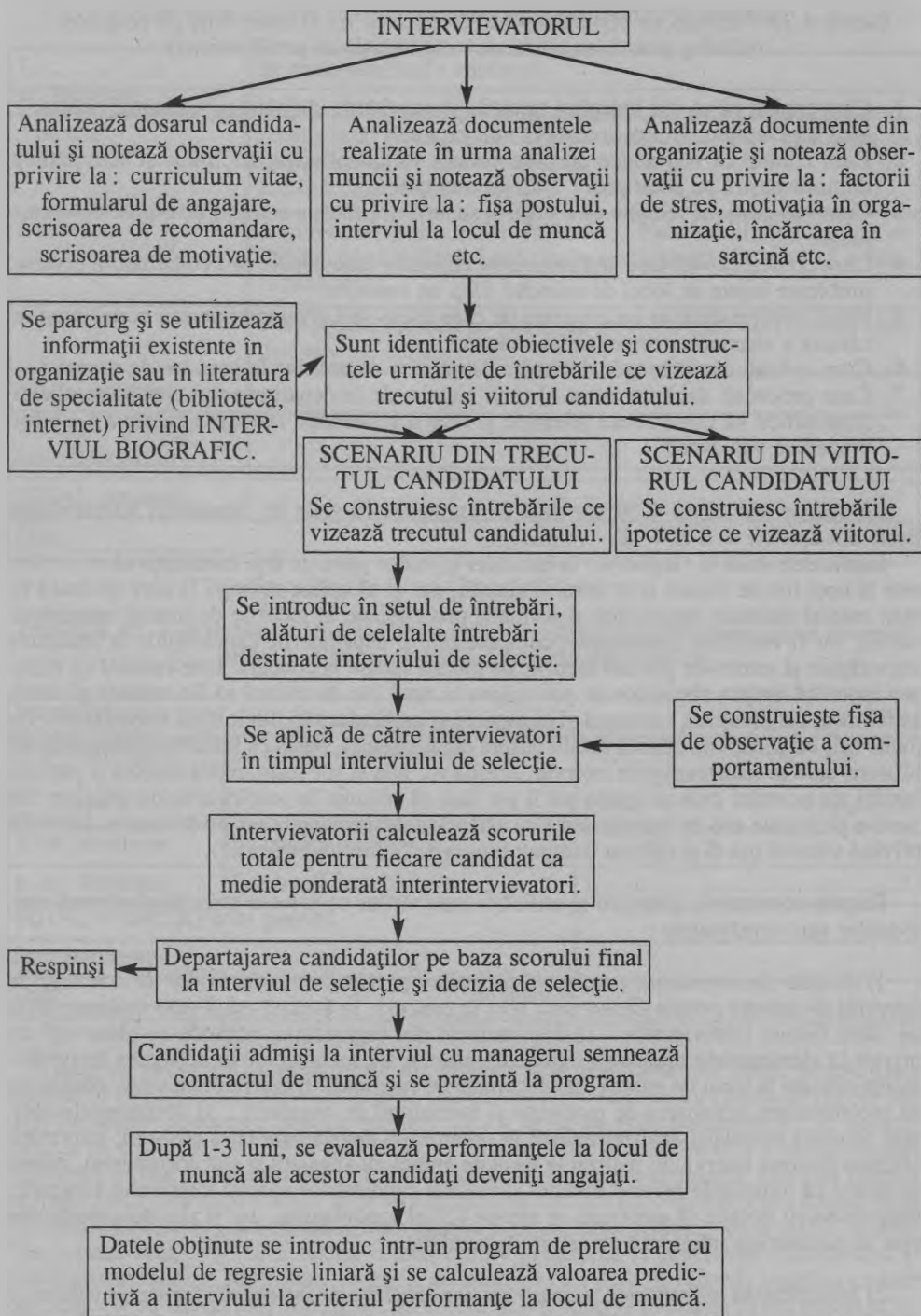


Figura 4.15. Schema construirii întrebărilor vizând trecutul și viitorul candidaților și aplicarea lor în vederea stabilirii valorii predictive a comportamentelor înregistrate

depuse de candidați în dosarul de candidatură și în urma parcurgerii și utilizării itemilor chestionarelor ce vizează trecutul și viitorul angajaților existente în organizație sau din literatura de specialitate. Se construiesc mai întâi scenarii de viață privind trecutul și viitorul candidaților pentru a facilita construirea întrebărilor privind aspecte din trecut și viitor.

3) *Construirea întrebărilor bazate pe interviul biografic – trecutul și viitorul candidaților – și a scalelor de evaluare a răspunsurilor.* Pe baza constructelor stabilite anterior, interviuatorii formulează întrebări referitoare la informațiile menționate în documentele candidaților cu privire evenimente reale sau ipotetice ce au avut sau vor avea loc. Se pot folosi grile standardizate de evaluare a răspunsurilor candidaților sau alte modalități de scorare. De preferat este ca, în cazul în care se utilizează itemi sau întrebări folosite în alte organizații sau cercetări, acestea să se adapteze caracteristicilor organizației respective.

4) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea pe seturi.* Interviuatorii analizează cu atenție toate întrebările bazate pe trecutul și viitorul candidaților și selectează mai multe variante care corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

5) *Etapă interviului de selecție.* În această etapă, interviuatorii efectuează interviul de selecție cu ajutorul seturilor de întrebări pregătite riguros din timp. De asemenea, se folosește grila de observație a comportamentului în timpul interviului de selecție.

6) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviuatorii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat.

7) *Acordarea punctajului total fiecărui candidat și departajarea pe baza scorului final la interviul de selecție.* În această etapă, interviuatorii calculează scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile date, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului pentru fiecare candidat. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între interviuatori și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

4.13. Întrebări care vizează aspecte ale vieții candidaților (întrebări biografice : întrebări de viață, despre familie, copilărie, adolescență, despre fostul loc de muncă)

Întrebările biografice se integrează în setul de întrebări pentru interviul biografic, dar și în alte grile de interviu vizând aspectele și particularitățile candidaților cu privire la dezvoltare, carieră și relațiile cu mediul înconjurător până în momentul interviului. Aceste întrebări vizează tot trecutul candidatului, dar de această dată este vorba despre perioada din momentul nașterii până în prezent, incluzând toate particularitățile și aspectele vieții sale. Această investigație pe baza experienței de viață poate fi cel mai eficient mijloc de a înțelege cum evoluează sinele de-a lungul timpului, având o perspectivă subiectivă asupra acestui aspect (Atkinson, 2006). În investigarea biografică se pot utiliza grile de scorare a răspunsurilor standardizate (neavantajând candidații), dar și răspunsuri libere implicând subiectivitatea și unicitatea. Atkinson (2006) este de părere că, spre deosebire de celelalte întrebări, cele privind datele biografice, cu cât sunt mai puțin structurate și presupun răspunsuri libere, cu atât sunt mai eficiente în obținerea de detalii și elemente-cheie privind viața și cariera candidaților.

Începutul seriei de întrebări biografice este indicat să se realizeze cu o formulă generală de invitație la destăinuiți personale (Jay, 2008, p. 83) : „Povestiți-mi despre dumneavoastră”.

Venind în sprijinul construirii întrebărilor biografice, în figura 4.16 prezentăm o schemă-flux (procentuală) de construire a întrebărilor și utilizare a acestora în interviu.

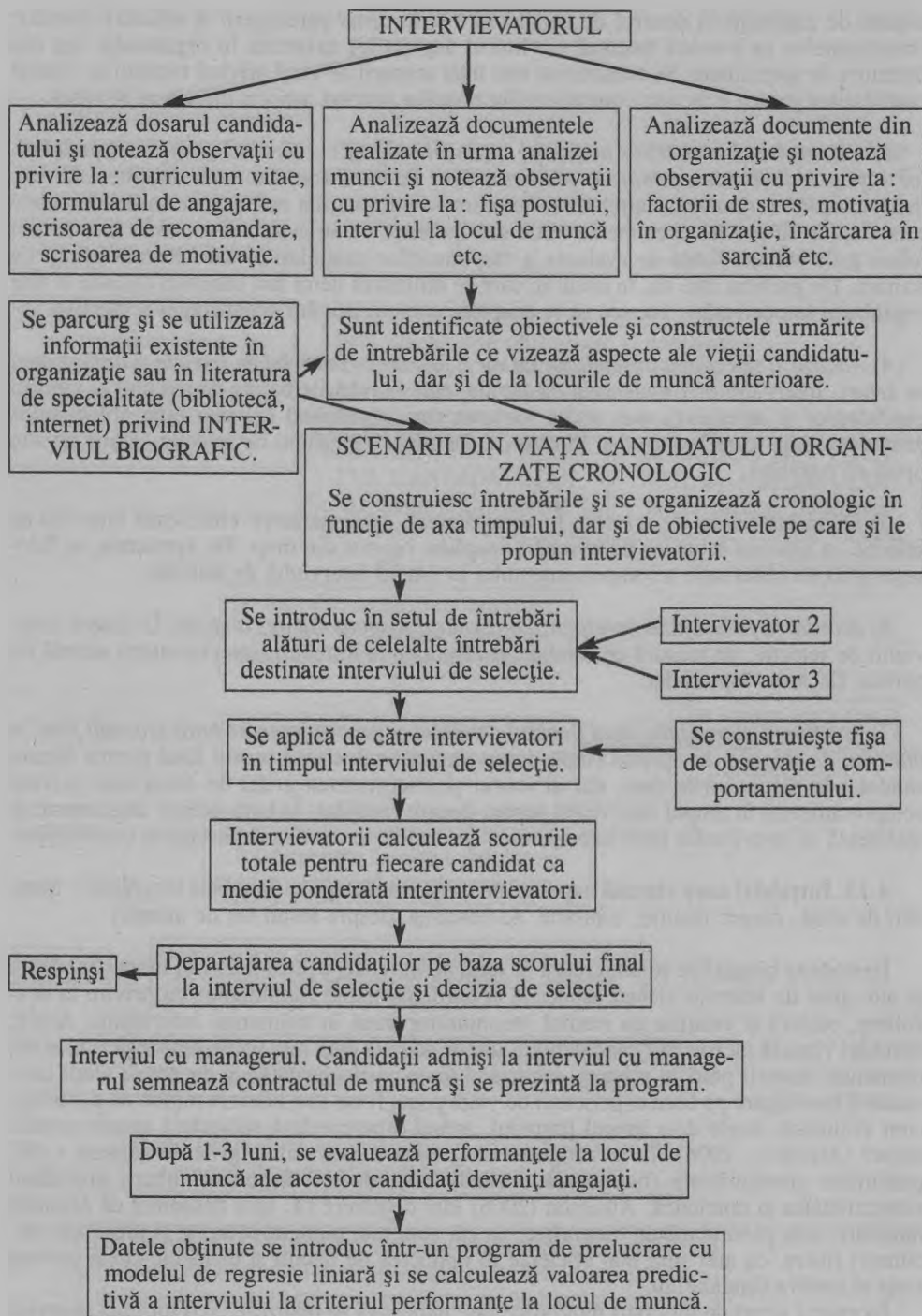


Figura 4.16. Construirea și utilizarea întrebărilor biografice.
Validarea interviului de selecție

Etapele construirii, adaptării și aplicării întrebărilor biografice sunt următoarele :

1) *Analiza documentelor, notarea observațiilor și stabilirea obiectivelor de investigat în interviul de selecție pentru fiecare post scos la concurs.* În această etapă sunt analizate atent de către fiecare intervievator : 1) documente din organizație ; se notează observații cu privire la elemente ale diagnozei organizaționale. Acestea sunt importante pentru în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile, echipele etc. ; 2) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare). Intervievatorii vor analiza cu atenție documentele din dosarele de candidatură și vor nota observații în legătură cu scenariile de viață privind copilăria, adolescența, tinerețea ; 3) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente). Întrucât întrebările privind trecutul și viitorul candidaților aparțin interviului biografic, intervievatorii trebuie să aibă în vedere CV-ul candidatului, dar și alte documente din care se pot extrage informații cu privire la candidat.

2) *Identificarea obiectivelor și constructelor urmărite de întrebările ce vizează aspecte ale vieții candidatului, dar și de la locurile de muncă anterioare.* În această etapă intervievatorii stabilesc obiectivele de urmărit prin interviul de selecție și constructele pe baza cărora se vor construi întrebările. În cazul întrebărilor bazate aspecte ale vieții candidatului și de la locurile de muncă anterioare, constructele pot fi preluate din documentele depuse de candidați în dosarul de candidatură și în urma parcurgerii și utilizării itemilor chestionarelor ce vizează trecutul și viitorul angajaților existente în organizație sau în literatura de specialitate.

3) *Construirea scenariilor de viață ale candidaților organizate cronologic.* În această etapă se construiesc întrebările și se organizează cronologic în funcție de axa timpului, precum și de obiectivele pe care și le propun intervievatorii. De asemenea, se parcurg și se utilizează informații existente în organizație sau în literatura de specialitate (bibliotecă, internet) privind interviul biografic.

4) *Construirea întrebărilor bazate pe interviul biografic focalizate pe copilărie, adolescență și tinerețe.* Pe baza constructelor stabilite anterior, intervievatorii construiesc întrebări referitoare la informațiile menționate în documentele candidaților cu privire evenimente reale, precum anii de liceu, facultate, masterat, doctorat. Intervievatorii trebuie să țină seama de importanța detaliilor privind aspectele biografice relatate de intervievați. Astfel, răspunsurile vor fi cu atât mai deschise cu cât se solicită mai multe informații. Este indicat să nu se folosească grile standardizate de evaluare a răspunsurilor candidaților deoarece la acest tip de răspunsuri se înregistrează informația colectată și se fac observații privind anumite probleme înregistrate în copilărie, adolescență și tinerețe. De preferat este ca, în cazul în care se utilizează itemi sau întrebări folosite în alte organizații sau cercetări, intervievatorii să le adapteze la caracteristicile organizației respective și la obiectivele urmărite.

5) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea pe seturi.* Intervievatorii analizează cu atenție toate întrebările bazate pe aspecte din viața candidaților și selectează mai multe variante care corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

6) *Etapă interviului de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs la interviul de selecție.* Cu câteva zile înainte de ziua interviului, seturile de întrebări se vor pune în ordine în funcție de posturile scoase la concurs și ordinea de interviuare a angajaților.

7) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, intervievatorii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat. În continuare, intervievatorii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interintervievatori.

8) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și decizia de selecție.* În această etapă, intervievatorii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile date, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între intervievatori și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

9) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece acum se discută cele mai importante aspecte în legătură cu condițiile și contextul muncii, salariul, clauzele din contract care nu sunt agreate de către candidați etc. După ultimele negocieri, candidatul poate să semneze contractul de muncă și apoi să se prezinte la lucru.

10) *Evaluarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se evaluează performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul în reușita evaluării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operații.

11) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât la interviul de selecție, cât și la evaluarea performanțelor profesionale după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Întrebările biografice au fost tratate în amănunt la capitolul 2. Acestea sunt orientate pe diferite obiective (aspecte de investigat), precum : 1) obiective privind aspecte și particularități exterioare locului de muncă (nașterea și familia ; contextul cultural ; viața socială ; stagiile de educație absolvite ; starea emoțional-afectivă din trecut ; evenimente istorice la care a participat ; viziunea asupra viitorului) ; 2) obiective și particularități orientate pe aspecte privind locul de muncă (fostele locuri de muncă).

Caseta 4.40. Exemple de întrebări biografice

1. Vorbiți-mi despre dumneavoastră în general.
2. Cum vă descrieți adolescența ? Dar primii ani de studenție ?
3. Care sunt profesorii care v-au marcat în sens pozitiv cariera și profesia ?
4. Care sunt colegii de birou care v-au încurajat în cariera profesională ?
5. Care sunt hobby-urile dumneavoastră preferate ?
6. Ce cărți preferați ? Care este ultima carte citită ? Ce carte v-a plăcut cel mai mult ?
7. Ce activități sportive practicați în timpul liber ?
8. Cum vă petreceți timpul liber ?
9. Unde vă petreceți vacanțele ?
10. Ce v-a impresionat cel mai mult în adolescență privind viața de familie ?
11. Care sunt evenimentele istorice la care ați participat și care v-au marcat ? Relatați unul dintre acestea.

După cum se poate observa în caseta 4.40, sunt prezentate posibile întrebări biografice. De preferat este ca acestea să fie cu răspunsuri libere și să li se ceară candidaților să ofere cât mai multe informații. Scopul acestor întrebări este să ajute la obținerea cât mai multor detalii din povestirile vieții candidaților, deoarece secretul descifrării comportamentului și valoarea predictivă a informațiilor biografice oferite constau în informațiile personale pe care le oferă răspunsurile candidaților. Dat fiind faptul că există diferențe interindividuale majore și că oamenii nu pot fi asemănători din punctul de vedere al trăsăturilor de personalitate și al evoluției lor, relevanța răspunsurilor este cu atât mai mare cu cât se obțin mai multe detalii și informații individuale de la fiecare candidat.

Având în vedere faptul că la interviu se prezintă foarte mulți tineri, în special studenți sau absolvenți de liceu sau de facultăți care nu au avut alt loc de muncă și participă pentru prima oară la un interviu de angajare, întrebările biografice joacă un rol primordial în investigarea aspectelor și particularităților comportamentale având valoare predictivă ridicată la locul de muncă pentru care candidează. În acest sens, în caseta de mai jos oferim o posibilă grilă de interviu cu întrebări biografice deschise pentru candidații care nu au mai lucrat, construite special în urma studierii informațiilor din dosarul de angajare al candidaților și a caracteristicilor fișelor de post pentru posturile vacante.

Caseta 4.41. Întrebări biografice deschise

1. Vorbiți-mi despre adolescența dumneavoastră.
2. Cum v-ați simțit în anii de liceu? Detaliați.
3. Care au fost profesorii care v-au consiliat în alegerea carierei?
4. Care este chipul cel mai pregnant al profesorului din liceu care vă vine în minte?
5. Ce materii v-au creat neplăceri în liceu?
6. Ce materii v-au plăcut cel mai mult în liceu?
7. Ce organizații, cluburi sau grupuri ați frecventat cel mai des în liceu? Vă simțiți legat în continuare de acestea?
8. Cum v-a marcat nota cea mai mică pe care ați luat-o în liceu?
9. Cum v-a marcat nota cea mai mare pe care ați luat-o la liceu?
10. Cum vă petreceați vacanțele de vară în liceu? Exemplificați.
11. Care a fost evenimentul negativ care v-a marcat în anii de liceu?
12. În CV-ul dumneavoastră ați menționat că vă place sportul, în special baschetul. Puteți explica detaliat ce v-a determinat să practicați acest sport?
13. În CV-ul dumneavoastră scrie că vă place să practicați scrima. Ce v-a determinat să practicați acest sport?
14. Care este ultima carte citită? Ce v-a determinat să o citiți?
15. De câte ori pe lună ieșiți în oraș cu prietenii?
16. Ce băuturi alcoolice ați consumat în liceu? Cât de des?
17. Mergeați la petreceri în cluburi? Descrieți o seară petrecută la o petrecere.

Întrebările din caseta 4.41 sunt construite cu scopul de a fi folosite într-un interviu cu candidați la primul lor loc de muncă.

În cazul în care aceștia sunt proaspăt absolvenți de liceu sau sunt în primul an de studenție, întrebările vizând aspecte comportamentale la locul de muncă nu au relevanță. Acest lucru se datorează faptului că proaspeții absolvenți nu au experiență la locul de muncă și întrebările care vizează acest aspect i-ar descalifica, reducându-le șansa să prezinte aspecte și particularități definitorii legate de viața și comportamentul lor. De foarte multe ori, investigând doar aspectul referitor la câmpul muncii și ignorând aspectele ce țin de biografie, sunt respinși candidații tineri, fără experiență în muncă, dar care, dacă s-ar investi în ei prin programe de formare continuă, ar obține la locul de muncă performanțe ridicate, ce ar putea să le depășească pe acelea ale angajaților cu experiență. Având în vedere aceste aspecte, am

optat pentru etapa stagiului la noul loc de muncă, aflată între etapa evaluării psihologice și cea a interviului cu managerul în procesul selecției de personal (figura 1.9, capitolul 1).

În ultimele decenii, organizațiile se confruntă cu dilema din care decurge ideea implementării în procesul de selecție a etapei de stagiul de formare la locul de muncă: „Să fie angajați începători care vor urma programe de formare profesională continuă și vor fi educați în spiritul organizației sau sunt acceptați doar acei candidați care au schimbat mai multe locuri de muncă și au experiență la locul de muncă (minim 2-3 ani) ?”. Pornind de la aceste realități cu care se confruntă angajatorii și de la înregistrări ale fluctuațiilor de personal în organizații cu indici foarte ridicați (Chraif, 2010), considerăm că utilizarea câtorva întrebări privind viața, interesele, hobby-urile și trăirile emoționale din adolescență reprezintă un bun punct de plecare pentru cunoașterea candidaților, pe baza căruia se poate realiza un profil psihologic cu valoare predictivă ridicată vizând comportamentul după angajare.

4.14. Întrebări de verificare

Acest tip de întrebări vizează verificarea informațiilor transmise de către candidați prin răspunsurile date, dar și informațiile care sunt înscrise/menționate în documentele depuse în dosarul de angajare (CV, formularul de înscriere, scrisoarea de motivație și scrisoarea de recomandare).

În construirea acestor tipuri de întrebări, interviewerii se pot inspira din chestionarele și seturile de întrebări folosite în organizația angajatoare în care anumite întrebări se repetă pe parcursul setului pentru a evidenția dacă persoana evaluată se sustrage de la menționarea adevărului și oferă un răspuns de fațadă. Un asemenea răspuns poate fi evidențiat atât în testele de personalitate care evaluează anumite trăsături de personalitate (Constantin, 2004), cât și în cele privind anumite aspecte legate de atitudinea și percepția angajaților față de valorile organizației.

Pornind de la verificarea informațiilor din CV, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și scrisoarea de recomandare, interviewerii pot pune întrebări privind informațiile menționate, conform casetei 4.42.

Caseta 4.42. Întrebări de verificare și variante de răspunsuri

1. Unde ați efectuat stagiul de perfecționare privind programarea neurolingvistică (NLP)? În ce perioadă și ce beneficii ați avut?

R₁: Acest stagiul l-am efectuat, așa cum este menționat în CV-ul meu, în perioada 18.09.2008 – 18.10.2008 la organizația „ABC”. Am obținut diploma de „expert în NLP – stagiul 2”.

R₂: Nu-mi aduc bine aminte în ce perioadă, dar sigur l-am efectuat la organizația „ABC”, așa cum reiese din scrisoarea de recomandare. Am obținut calificativul foarte bine pentru stagiul 2 de formare, dar acest document mi-a fost trimis prin fax.

R₃: Sigur am efectuat acest stagiul de formare NLP, dar organizația formatoare, din cauza crizei economice, mi-a trimis pe e-mail certificatul de absolvire și scrisoarea de recomandare de la trainerul autorizat cu care am efectuat stagiul de formare NLP.

După cum se poate observa, pentru întrebarea de verificare a datelor privind cursul menționat în documentele cu care candidații s-au înscris la angajare, interviewerii au trei răspunsuri diferite din partea a trei candidați. Primul candidat oferă amănunte detaliate care sunt congruente cu cele din dosarul depus pentru concurs, iar ceilalți doi candidați lasă răspunsurile să planeze în incertitudine.

În figura 4.17 oferim o schemă cu ajutorul căreia se urmărește procesul construirii întrebărilor de verificare.

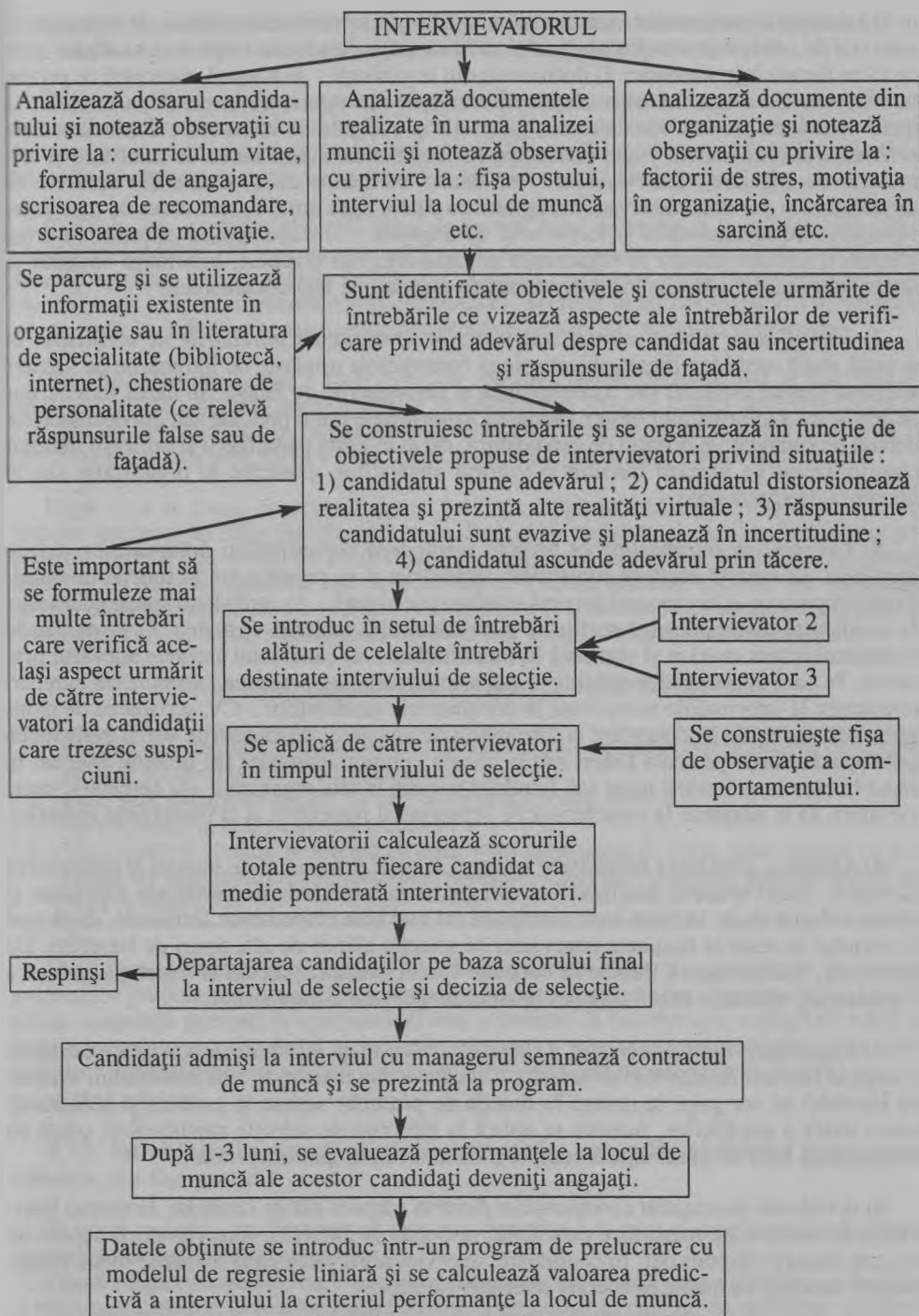


Figura 4.17. Schemă-flux de construire, adaptare și aplicare a întrebărilor de verificare. Validarea predictivă a tuturor dimensiunilor interviului (categoriile de întrebări)

1) *Analiza documentelor, notarea observațiilor și stabilirea obiectivelor de investigat în interviul de selecție pentru fiecare post scos la concurs.* În această etapă sunt analizate atent de către fiecare intervievator : 1) documente din organizație ; se notează observații cu privire la elemente ale diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc. ; 2) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare). Intervievatorii vor analiza cu atenție documentele din dosarele de candidatură și vor nota observații în legătură cu datele lipsă din CV, scrisoarea de motivație, scrisoarea de recomandare și formularul de angajare ; 3) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente).

2) *Identificarea obiectivelor și constructelor urmărite de întrebările de verificare.* În această etapă sunt identificate obiectivele și constructele urmărite de întrebările ce vizează adevărul despre candidat sau incertitudinea și răspunsurile de fațadă. În cazul întrebărilor de verificare a informațiilor despre candidați, constructele pot fi preluate atât din documentele depuse de candidați în dosarul de candidatură, cât și în urma parcurgerii și utilizării itemilor chestionarelor ce vizează trecutul și viitorul angajaților, existente în organizație sau în literatura de specialitate.

3) *Construirea întrebărilor ce privesc verificarea corectitudinii informațiilor despre candidați.* În această etapă se construiesc întrebările și se organizează în funcție de obiectivele propuse de intervievatori privind următoarele situații : 1) candidatul spune adevărul ; 2) candidatul distorsionează realitatea și prezintă alte realități virtuale ; 3) răspunsurile candidatului sunt evazive și planează în incertitudine ; 4) candidatul ascunde adevărul prin tăcere. Pe baza constructelor stabilite în etapa anterioară, intervievatorii formulează întrebări referitoare la informațiile menționate în documentele candidaților : CV, scrisoarea de motivație, scrisoarea de recomandare și formularul de angajare. Răspunsurile vor fi evaluate cu grile standardizate pe scala Likert sau în ancore comportamentale. De preferat este ca, în cazul în care se utilizează itemi sau întrebări folosite în alte organizații sau cercetări, intervievatorii să le adapteze la caracteristicile organizației respective și la obiectivele urmărite.

4) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea pe seturi.* Intervievatorii analizează cu atenție toate întrebările de verificare formulate și selectează mai multe variante care corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări. De asemenea, intervievatorii trebuie să consulte Codul Muncii, precum și legislația internă a organizației, deoarece există o limită în stilul de aplicare a întrebărilor.

5) *Etapă interviului de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs la interviul de selecție.* Cu câteva zile înainte de ziua interviului, seturile de întrebări se vor pune în ordine în funcție de posturile scoase la concurs și ordinea de interviu a angajaților. Acestea se aplică la interviul de selecție candidaților, odată cu completarea fișei de observație a comportamentului în timpul interviului.

6) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, intervievatorii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat. În continuare, intervievatorii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interintervievatori.

7) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și decizia de selecție.* În această etapă, intervievatorii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile date, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul

în timpul interviului pentru fiecare candidat. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între interviuatori și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

8) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece acum se discută cele mai importante aspecte în legătură cu condițiile și contextul muncii: salariu, clauze din contract care nu sunt agreate de către candidați etc. După ultimele negocieri, candidatul poate să semneze contractul de muncă și apoi să se prezinte la lucru.

9) *Evaluarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se evaluează performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de evaluare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operații.

10) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât la interviul de selecție, cât și la evaluarea performanțelor profesionale la locul de muncă după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

După cum se poate observa în figura 4.17, pe lângă întrebările de verificare a informațiilor prezente în documentele depuse în dosarul de angajare al candidaților se mai pot construi întrebări de verificare a informațiilor menționate în cursul interviului. Importanța revenirii cu aceleași întrebări sau cu întrebări ce vizează aceleași aspecte, dar formulate diferit, constă în aceea că ele stabilesc transparența și corectitudinea răspunsurilor date și elimină efectul de fațadă și sustragere de la adevăr prezent în cazul unor candidați.

Caseta 4.43. Întrebări care se repetă în decursul interviului

1. Povestești-mi un aspect negativ al unui proiect la care ai participat împreună cu echipa pe care ai condus-o. Ce rol ai avut?
2. Care sunt colegii de echipă cu care aveți relații foarte bune?
3. Ce rol jucați în echipa dumneavoastră?
4. Menționați o situație-problemă cu care v-ați confruntat în cazul unui proiect ce s-a soldat cu neîndeplinirea obiectivelor propuse. Cum ai coordonat această activitate până la final?

După cum se observă, întrebările 1 și 4 vizează același obiectiv: nereușita în finalizarea proiectelor grupului de lucru. Din informațiile primite de către interviuatori rezultă că unii dintre candidații prezenți la interviuri au avut probleme în coordonarea echipei de lucru la fostele locuri de muncă. Acest aspect este relevant cu privire la personalitatea și comportamentul candidaților, cu atât mai mult cu cât ei afișează un răspuns de fațadă, pozitiv, ascunzând adevărul.

4.15. Întrebări care vizează sarcinile, activitățile, operațiile (acțiunile) și responsabilitățile din fișa postului

În urma realizării analizei muncii sunt realizate fișele de post corespunzătoare locurilor de muncă din organizațiile angajatoare.

Odată cu specificarea în fișa postului a caracteristicilor sarcinilor, activităților, operațiilor și responsabilităților, organizația angajatoare va menționa în anunțul de recrutare, pe lângă competențele cerute de post, și aspecte care vizează anumite sarcini, activități, operații și responsabilități, astfel încât candidații să se poată orienta în funcție de posibilitățile lor de a se implica în finalizarea acestora, obținând performanțe ridicate pe termen lung. Având în

vedere sarcinile, activitățile, acțiunile și responsabilitățile, se pot construi numeroase întrebări privind locul de muncă anterior (acolo unde este cazul) sau întrebări ipotetice privind noul loc de muncă.

Întrebări privind locul de muncă anterior având ca obiectiv investigarea realizării sarcinilor, activităților, acțiunilor și responsabilităților

Urmărind fișa de post din Anexa 1 (fișa de post pentru postul de consilier relații cu clienții) se pot formula următoarele întrebări (caseta 4.44) ce vizează sarcinile și activitățile pe care candidații le-au îndeplinit pe acel post la locul de muncă anterior.

Caseta 4.44. Întrebări care vizează sarcinile și activitățile pe care candidații le-au îndeplinit pe postul respectiv la locul de muncă anterior

1. Promovarea serviciilor oferite de către organizație. Descrieți-mi cum ați preluat și informat clienții despre specificul și avantajele programelor oferite. Dați un exemplu.
2. Cum ați promovat (cu ajutorul e-mail-ului) programul clienților actuali, dar și al potențialilor clienți? Oferiți-mi un exemplu detaliat.
3. Cum ați contactat colaboratorii din alte orașe și cum le-ați propus colaborarea cu organizația pe care o reprezentați?
4. Dați-ne un exemplu detaliat privind modul cum ați susținut prezentările serviciilor oferite de organizația dumneavoastră în fața auditorului. Cum v-ați adresat și ce feedback ați obținut din partea auditorului?
5. Cum procedați pentru a ușura procedura de înscriere privind dosarele de aplicație ale clienților?
6. Considerați că este important să păstrați relațiile cu colaboratorii? Cum realizați acest lucru și ce programe oferiți?

Caseta 4.45. Întrebări privind vânzarea de produse ale companiei respective (pachete turistice și încheierea de contracte de muncă cu organizații din alte țări)

1. Puteți enumera și explica etapele din procesul prevenirii clienților și vânzării de servicii ale organizației respective?
2. Considerați importantă informarea detaliată a clienților despre programele oferite?
3. Cum explicați necesitatea transmiterii tuturor detaliilor despre oferta de locuri de muncă din alte țări? Considerați că a fost necesară explicarea traseului și a condițiilor de călătorie până la destinația locului de muncă?
4. Cum ați realizat gestionarea eficientă a bazelor de date de la toți clienții?
5. Considerați că menținerea legăturii cu clienții pe e-mail este necesară și după încheierea contractelor de muncă cu organizații din alte țări?

Urmărind întrebările din casetele 4.44 și 4.45 se pot observa congruențele cu caracteristicile sarcinilor și activităților din fișa postului prezentată în Anexa 1 (consilier clienți front-office).

În legătură cu responsabilitățile, intervievatorii vor construi întrebări în același mod, pornind de la responsabilitățile stipulate în fișele de post rezultate în urma procesului de analiza muncii.

Din fișa postului „consilier clienți front-office” din Anexa 1 reiese că responsabilitățile corespunzătoare postului de consilier clienți front-office sunt următoarele:

1. Promovarea sarcinilor oferite de către organizația „ABC” turism și contractare de locuri de muncă.
2. Vânzarea serviciilor turistice (plecări internaționale și naționale).

3. Vânzarea serviciilor de muncă la organizații din alte țări.
 4. Vânzarea extraserviciilor : bilete de avion, recuperare de taxe.
 5. Menținerea relației postvânzare.
 6. Comunicare cu clienții și posibillii clienți.
- Întrebările ce pot fi construite și aplicate candidaților pot fi analizate în caseta 4.45.

Caseta 4.46. Întrebări construite pornind de la fișa postului

1. Detaliați modalitățile de promovare a serviciilor oferite de către organizația „ABC” având ca obiectiv turismul și contractele de muncă. Cel rol ați îndeplinit în promovare ?
2. Cum explicați operațiunile de vânzare de servicii turistice (plecări internaționale sau naționale) ?
3. Puteți descrie un moment în care ați fost pus să gestionați un conflict iscat de un grup de turiști nemulțumiți de condițiile oferite la destinație și rambursarea banilor achitați ?
4. Puteți da un exemplu de situație care v-a adus beneficii legate de desfășurarea activității (contractul de muncă de consilier) în alte țări ?
5. Cum vedeți vânzarea de extraservicii ? Ce rol ați avut și cum v-ați implicat ?
6. Credeți că a fost importantă menținerea relației postvânzare ? Ce rol ați ocupat și cât de mult v-ați implicat ?
7. A fost importantă comunicarea cu clienții și posibillii clienți după ce aceștia au semnat contractele pentru care v-au contactat ?

Etapale formulării întrebărilor privind locul de muncă anterior având ca obiectiv investigarea realizării sarcinilor, activităților, acțiunilor și responsabilităților sunt următoarele :

1) *Analiza documentelor, notarea observațiilor și stabilirea obiectivelor de investigat în interviul de selecție pentru fiecare post scos la concurs.* În această etapă sunt analizate atent de către fiecare intervievator : 1) documentele din organizație, notându-se observații cu privire la elemente ale diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc. ; 2) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare) ; 3) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente). Se vor analiza atent sarcinile, activitățile, acțiunile și responsabilitățile din fișa postului scos la concurs, dar și CV-ul și formularul de angajare.

2) *Identificarea obiectivelor și constructelor urmărite de întrebările de verificare.* În această etapă sunt identificate *obiectivele și constructele* urmărite de întrebările ce vizează sarcinile, activitățile, acțiunile și responsabilitățile din fișa postului scos la concurs. Constructele în cazul acestor întrebări pot fi preluate atât din documentele depuse de candidați în dosarul de candidatură, cât și în urma parcurgerii și utilizării itemilor chestionarelor ce vizează sarcinile, activitățile și responsabilitățile corespunzătoare posturilor scoase la concurs. De asemenea, se poate consulta și literatura de specialitate în domeniul analizei muncii și interviului de selecție.

3) *Construirea întrebărilor ce privesc sarcinile, activitățile, operațiile și acțiunile din fișele posturilor corespunzătoare locurilor vacante.* În această etapă se construiesc întrebările și se organizează în funcție de obiectivele propuse de intervievatori privind constructele : a) sarcinile ; b) responsabilitățile ; c) activitățile ; d) acțiunile. Pe baza constructelor stabilite în etapa anterioară, intervievatorii construiesc întrebări referitoare la informațiile menționate în fișa postului cu privire la obiectivele propuse. Răspunsurile vor fi evaluate cu grile standardizate pe scală Likert sau în ancore comportamentale. De preferat este ca itemii sau

întrebările folosite în alte organizații sau cercetări să fie adaptate de către interviuatori la caracteristicile organizației respective, dar și la obiectivele urmărit.

4) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Interviuatorii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) sarcinile ; b) responsabilitățile ; c) activitățile ; d) acțiunile. Apoi, selectează mai multe variante care corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări. De asemenea, trebuie menționat că interviuatorii trebuie să consulte Codul Muncii, precum și legislația internă a organizației, deoarece există o limită în stilul de aplicare a întrebărilor. Astfel, pot fi întrebări care să aibă efect negativ asupra candidaților și aceștia pot să apeleze la sancțiuni legale.

5) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de data interviului, seturile de întrebări se vor ordona în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților. Acestea se aplică candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

6) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviuatorii acordă un punctaj (evaluare calitativă) fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviuatorii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interinterviuatori.

7) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și luarea deciziei de selecție.* În această etapă interviuatorii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între interviuatori și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

8) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece se discută aspecte legate de condițiile și contextul muncii, salariu, clauze din contract care nu sunt agreeate de către candidați etc. După ce au loc ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și apoi se poate stabili programul de lucru.

9) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale acestor candidați deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operațiuni.

10) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât la interviul de selecție, cât și la evaluarea performanțelor profesionale la locul de muncă după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Pentru a construi întrebările cu privire la sarcinile, activitățile, responsabilitățile și acțiunile corespunzătoare posturilor scoase la concurs interviuatorii vor putea folosi următoarea schemă procesuală de construire a întrebărilor care vizează atât aspecte din trecutul candidaților legate de fostul loc de muncă, cât și aspecte și particularități ipotetice privind postul actual scos la concurs.

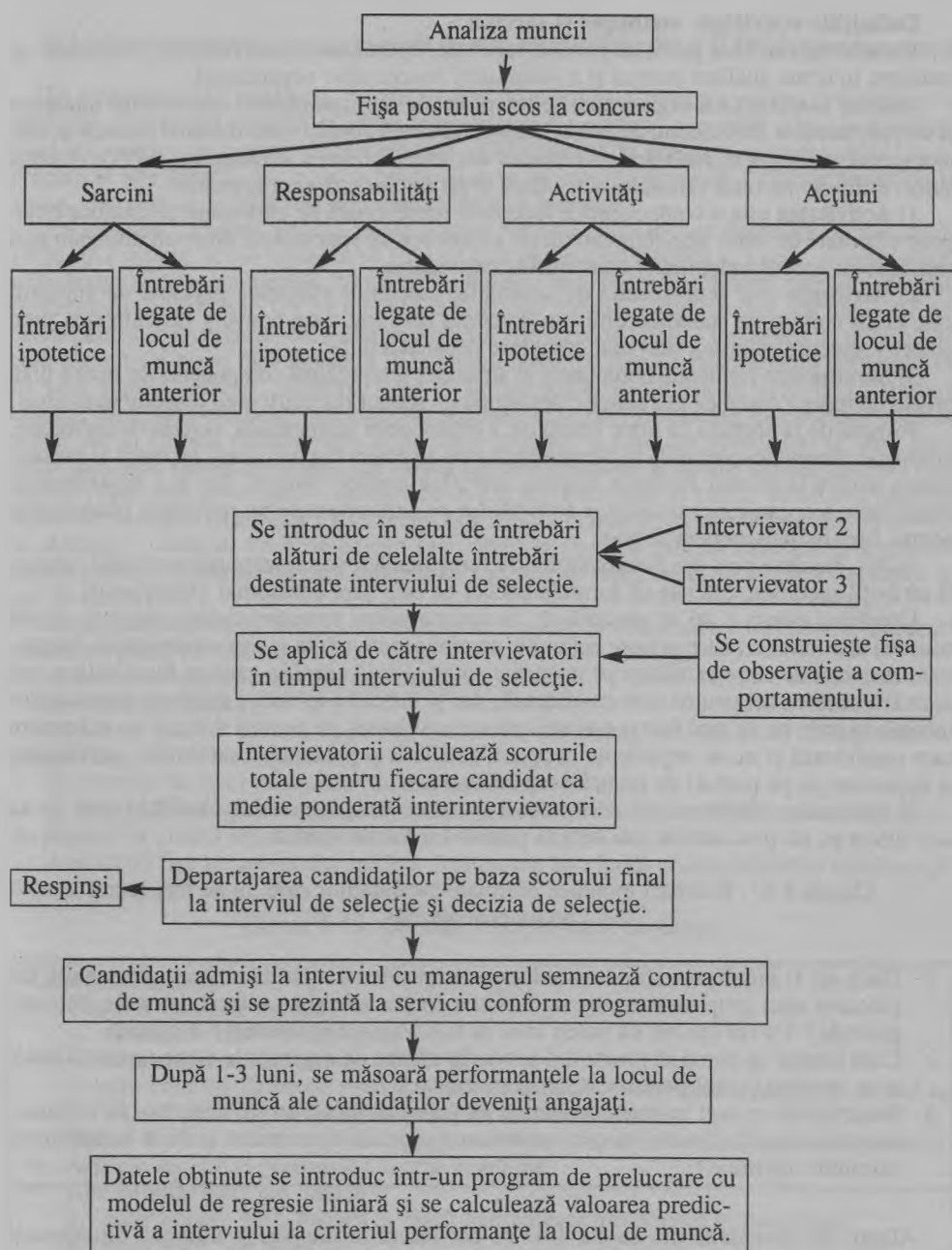


Figura 4.18. Schemă procesuală de construire a întrebărilor cu privire la sarcinile, activitățile și responsabilitățile postului scos la concurs

Definițiile activității, atribuției și sarcinii

Caracteristicile fișei postului privind sarcinile, operațiunile, activitățile și atribuțiile se stabilesc în urma analizei muncii și a delimitării funcțiunilor organizației.

Analiza funcțională a organizației se referă la analiza ansamblului activităților omogene și complementare desfășurate de personal, pe o anumită specialitate, folosind metode și tehnici specifice cu scopul realizării obiectivelor derivate (Burdus și Căprărescu, 1999). Aceeași autori definesc pe rând sarcinile, activitatea și atribuția după cum urmează :

1) **Activitatea** este o componentă a funcțiunii reprezentată de ansamblul atribuțiilor omogene efectuate de către angajații care dețin cunoștințe de specialitate dintr-un domeniu mai restrâns, cu scopul îndeplinirii obiectivelor individuale.

2) **Atribuția** este reprezentată de ansamblul sarcinilor executate periodic de angajații care dețin cunoștințe specifice dintr-un domeniu restrâns, care converg la realizarea unui obiectiv specific. Acestea sunt mai complexe decât sarcinile.

3) **Sarcina** este elementul component al atribuției și reprezintă componenta de bază a unui proces de muncă complex sau simplu, desfășurat cu scopul realizării unui obiectiv individual.

Pornind de la premisa că orice funcțiune a organizației (comercială, cercetare-dezvoltare, producție, financiar-contabilă și de personal) este alcătuită din activități, atribuții și sarcini, putem detalia la nivelul fiecăreia în urma realizării analizei muncii, dar și a organigramei funcționale a organizației totalitatea activităților ce sunt orientate pe realizarea obiectivelor pentru fiecare departament și post.

Astfel, fiecărui post din fiecare structură funcțională îi vor corespunde activități, sarcini și atribuții specifice, diferite ca formulă/pachet de cele care corespund altor posturi.

Urmărind caseta 4.46 se observă că, în urma analizei caracteristicilor postului, se pot construi atât întrebări care privesc acțiunile, sarcinile, activitățile și responsabilitățile înregistrate/realizate de către candidați pe posturile anterioare în cazul în care au fost similare sau asemănătoare cu cel pentru care candidează, dar și întrebări ipotetice destinate candidaților începători care nu au mai lucrat sau acelor care au lucrat pe posturi diferite de cel pentru care candidează și nu au experiența necesară detalierii și prezentării sarcinilor, activităților și acțiunilor de pe posturi de muncă asemănătoare.

În continuare oferim un set de întrebări ipotetice destinate acelor candidați care nu au mai lucrat pe un post similar sau sunt la primul lor loc de muncă.

Caseta 4.47. Întrebări ipotetice destinate candidaților care nu au mai lucrat pe un post similar

1. Dacă ați fi pus în situația de a soluționa o problemă apărută cu trei zile înainte de plecarea unui grup turistic care au încheiat contractele și au achitat datoriile, cum ați proceda? Ce rol credeți că puteți avea în soluționarea problemei? Explicați.
2. Cum credeți că puteți să promovați serviciile oferite de organizația dumneavoastră dacă vi se va oferi postul pentru care v-ați prezentat?
3. Descrieți un episod în care considerați că puteți să jucați un rol hotărâtor în comunicarea cu clienții. Credeți că este important ca aceasta să continue și după îndeplinirea sarcinilor turistice?

Alături de întrebările din caseta 4.47 se pot insera în interviu și întrebări situaționale descrise în secțiunea „Interviul situațional și întrebări situaționale”.

Răspunsurile la întrebările construite pot fi standardizate cu ajutorul unei grile de răspuns în ancore comportamentale sau scală de măsurare a comportamentului observat (Likert în trepte de la 1 la 5) așa cum au fost prezentate la întrebările pe competențe și cum se poate observa în formularul standard de scorare a răspunsurilor în ancore comportamentale și grila de măsurare a comportamentului observat (Anexele 9 și 10).

4.16. Întrebări care vizează factorii de risc și condițiile fizice și fiziologice de muncă

În urma efectuării analizei muncii pentru fiecare fișă a postului se vor fi specifica la rubricile „Contextul muncii” și „Alte caracteristici ale muncii” aspectele și particularitățile condițiilor fizice de muncă, riscurile fizice, echipamentul de protecție, programul de lucru, precum și alte detalii, așa cum se poate observa în schema generală a fișei postului de la anexe, dar și în cele două fișe ale postului date ca exemple.

Cu toate că, la prima vedere, unele posturi par mai puțin supuse factorilor de risc decât altele, în realitate, acolo unde riscul fizic nu este perceptibil (munca la birou : contabilitate, web-design), este compensat de riscul psihologic sau fiziologic foarte ridicat, dar slab perceput cu ochiul liber. Un exemplu ar fi diferența dintre un angajat care macină și feliază carne pentru carmangerie, care este supus unui risc fizic de tăiere a degetelor, și o secretară care stă într-un birou fără fereastră în fața unui monitor, lângă o minicentrală telefonică ce nu pare supusă riscului, impresia fiind că se odihnește. Realitatea cu privire la secretară este că, timp de 8 ore pe zi, aceasta este supusă câmpurilor de radiații electromagnetice ce provin de la ambele echipamente (calculator/monitor și centrală telefonică) și, mai mult decât atât, este lipsită de oxigen din natură (nu are fereastră) și nu are lumină naturală (are neon). Analizând toate aceste detalii (de obicei se realizează în cursul efectuării analizei muncii), concluzia finală este că secretara este supusă la mai multe condiții de risc cu privire la sănătate : iradiere, lipsă de oxigen (asfixiere) și lipsă de lumină naturală. Muncitorul necalificat din carmangerie este supus unui singur risc fizic, acela de tăiere a degetelor în caz de neatenție.

Sintetizând aspectele fizice și fiziologice de muncă, în continuare vom construi întrebări vizând următoarele obiective :

- a) particularitățile locului de muncă ;
- b) orarul de muncă ;
- c) factorii fizici ai muncii : zgomot, iluminare, umiditate, vibrații, praf, radiații electromagnetice ;
- d) riscurile la locul de muncă (factori de risc) ;
- e) factorii fiziologici implicați în munca prestată : ritmul de muncă (solicitarea), poziția/postura în timpul executării sarcinii, oboseala, efortul, alți factori.

Analizând fișa postului unui bucătar (restaurant fast-food) putem evidenția următoarele aspecte :

Caseta 4.48. Condiții fizice la locul de muncă

Contextul muncii

- Condiții fizice de muncă :
 - mediu exterior : utilaje grele
 - temperaturi din exterior : 40-50°C
 - alte condiții fizice de muncă : lucrul cu baia de ulei încins, cuptorul cu pui la rotisor (225°C), prăjirea cartofilor în baia de ulei încins.
- Riscuri fizice : ardere cu ulei încins, jupuirea tegumentelor la manipularea cuptoarelor.
- Aspecte sociale și personale : lucrul în echipă.
- Alte caracteristici ale muncii :
 1. echipament : șorț, mănuși și cască transparentă protectoare în zona feței ;
 2. autorizații : de lucru ;
 3. program de lucru : zilnic 8 ore, în ture săptămânale ; 8⁰⁰-16⁰⁰ / 16⁰⁰-24⁰⁰ ;
 4. pauza de masă : 30 minute ;
 5. normă întreagă : 40-44 ore/săptămână.
- Postura la locul de muncă : în picioare.

Urmărind caseta 4.48, propunem următoarele întrebări care vizează direct aspecte și particularități privind factorii de risc, condițiile fizice și fiziologice de muncă, acestea reieșind din caracteristicile privind contextul muncii și caracteristicile muncii (fișa postului).

Caseta 4.49. Întrebări pentru interviul pentru postul de bucătar fast-food

1. Cum v-ați descurcat la locul de muncă anterior cu utilajele industriale greu de manipulat? Descrieți-mi o situație dintr-o zi obișnuită de lucru.
2. Cum ați rezistat la temperaturile foarte ridicate din interiorul secțiunii cu băile de ulei încins și rotisoarele la foc continuu? Considerați că sunteți o persoană rezistentă fizic la astfel de temperaturi?
3. Puteți descrie o situație riscantă în care v-ați aflat privind geamurile de la rotisoare sau băile cu ulei?
4. Ați fost expus în decursul sarcinilor în apropierea băii de ulei la riscul de a vă arde cu ulei încins?
5. Cum v-ați descurcat la locul de muncă lucrând în echipă? Ce rol ați jucat în echipa de lucru?
6. Descrieți-mi momente de conflict din echipa de lucru. Care au fost motivele? Ce rol ați jucat?
7. Descrieți-mi ce echipament de protecție ați purtat la fostul loc de muncă. L-ați purtat mereu sau ocazional, deoarece era prea cald în incinta bucătăriei?
8. Cum v-ați descurcat cu programul de lucru în ture? Ați lucrat în ture de noapte? Credeți că puteți lucra în ture de noapte dacă este nevoie?
9. Ce puteți spune despre pauza de masă? Cum puteți descrie acest moment de la locul de muncă?
10. Descrieți-mi cum ați lucrat în secție. (Credeți că puteți sta 8 ore zilnic în picioare la temperatura de 40-50°C fără să vi se facă rău?) Ați putut sta fără să vi se facă rău în picioare la o temperatură de 40-50°C zilnic la locul de muncă?
11. Ați putut lucra și ore suplimentare fără să vă resimțiți din punctul de vedere al sănătății? Explicați, vă rog.

Întrebările menționate în caseta 4.49 sunt construite pentru acei candidați care au lucrat anterior pe posturi asemănătoare sau similare. În privința acelor candidați care nu au experiență practică, fiind pentru prima oară prezenți la un concurs pentru un post de muncă, în cazul nostru de bucătar fast-food, chiar dacă aceștia au absolvit cursuri de specializare pentru bucătari, nu li se pot pune întrebări vizând experiența la locul de muncă anterior, ci doar întrebări ipotetice cu privire la scenarii legate de locul de muncă pentru care candidează. Astfel, ei vor trebui să se transpună imaginar în atmosfera informațiilor transmise de întrebările ipotetice și să ofere răspunsuri cu privire la modul în care percep aspectele și particularitățile invocate ipotetic. În acest sens, întrebările din caseta 4.50 vor fi trecute la timpul viitor și vor semnaliza scenarii ipotetice privind factorii de risc și contextul muncii.

Caseta 4.50. Întrebări ipotetice privind postul vacant de bucătar fast-food

1. Cum vă veți putea descurca să lucrați cu utilaje mari, greoaie și dificil de mutat prin secție?
2. În secția în care veți lucra sunt între 40 și 55°C. Cum credeți că vă veți adapta să lucrați 8 ore/zi săptămânal?
3. În secția în care veți lucra veți avea trei rotisoare cu geamuri de sticlă securizată și trei băi de ulei încins care ajung la 200°C. În cazul în care din greșeală a sărit apă rece pe unul dintre geamurile rotisoarelor și acesta plesnește, ce credeți că puteți face? Mai puteți să lucrați după acest incident?
4. Să considerăm că aveți de pregătit repede o comandă de 150 de bucăți de pui pane în băile cu ulei. Din cauza grabei, când ați introdus un set de 24 de bucăți, sare ulei încins pe dumneavoastră. Cum reacționați? Ce veți face? Detaliați! Veți mai lucra știind că aceste situații sunt inevitabile?

5. La baia de ulei și rotisor veți lucra într-o echipă de 6 bucătari cu un bucătar-șef. Cum credeți că veți comunica în echipă? Cum credeți că veți lucra? Cum vă veți împăca cu șeful de echipă?
6. Să considerăm următoarea situație ipotetică. Datorită faptului că șeful dumneavoastră este subiectiv și aparține doi colegi din echipa de lucru, dumneavoastră și celălalt membru al echipei nou-venit veți avea de lucru mult mai mult la baia de ulei. Cum credeți că veți soluționa această situație? Credeți că vă veți da demisia?
7. Conform Codului Muncii, dar și contractului individual de muncă, echipamentul de protecție trebuie purtat în incintele unde este precizat ca obligatoriu. Cum credeți că vă veți descurca purtând acest echipament de protecție în condițiile unor temperaturi între 40 și 55°C în mod constant în secția unde veți lucra?
8. Să presupunem că programul de lucru în ture va fi astfel: prima săptămână dimineața între 8 și 16 și săptămâna următoare între 16 și 24. Cum credeți că vă veți putea adapta la acest program? Credeți că acest program va putea fi un motiv de demisie pentru dumneavoastră? Doriți să lucrați doar în tura de dimineață?
9. Pauza de masă egală zilnic este de 30 de minute. Credeți că vă puteți adapta să lucrați opt ore în picioare, cu o singură pauză de masă de 30 de minute zilnic?
10. Considerând că acum știți că veți lucra 8 ore/zi, cu 30 de minute pauză, în picioare, credeți că vă veți putea adapta să lucrați cel puțin 6 luni? (În contract este stipulat că după 6 luni aveți dreptul la preaviz și demisie.)
11. Cum vedeți posibilitatea de a lucra peste program? Vă avantajează?

Urmând grilele de scorare standardizate ale răspunsurilor, atât în ancore comportamentale, cât și în scale ordinale de observare a comportamentului, răspunsurile candidaților vor fi culese, scorate și calculate, stabilindu-se o ierarhie de clasificare a acestora în funcție de răspunsurile la întrebările puse. Mai târziu vom prezenta o schemă a construirii întrebărilor specifice factorilor de risc și contextului muncii (figura 4.19).

Etapile formulării întrebărilor care vizează factorii de risc și condițiile fizice și fiziologice de muncă sunt următoarele:

1) *Analiza documentelor, notarea observațiilor și stabilirea obiectivelor de investigat în interviul de selecție pentru fiecare post scos la concurs.* În această etapă sunt analizate atent de către fiecare intervievator: a) documentele din organizație, notându-se observații cu privire la elemente ale diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc.; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare); c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente). Se vor analiza atent factorii de risc și condițiile fizice și fiziologice de muncă din fișa postului scos la concurs, dar și CV-ul și formularul de angajare. De multe ori, candidații ascund faptul că sunt bolnavi, suferă de alergii sau alte deficiențe, astfel că nu pot lucra în anumite condiții de muncă cu risc ridicat de rănire, intoxicare, deshidratare, șocuri termice etc.

2) *Identificarea obiectivelor și constructelor urmărite de întrebările de verificare.* În această etapă sunt identificate obiectivele și constructele urmărite de întrebările ce vizează factorii de risc și condițiile fizice și fiziologice de muncă din fișa postului scos la concurs. Constructele în cazul acestor întrebări pot fi preluate atât din documentele depuse de candidați în dosarul de candidatură, cât și în urma parcurgerii și utilizării itemilor chestionarelor ce vizează contextul și caracteristicile muncii corespunzătoare pentru fiecare fișă a posturilor scoase la concurs. De asemenea, se poate consulta și literatura de specialitate în domeniul analizei muncii și al interviului de selecție.

3) *Construirea întrebărilor ce privesc factorii de risc și condițiile fizice și fiziologice de muncă din fișa postului scos la concurs.* În această etapă se construiesc și se organizează întrebările în funcție de obiectivele privind constructele propuse de intervieweri : a) riscuri fizice ; b) condiții fizice ; c) caracteristicile muncii : echipamente, program, cerințele muncii. Pe baza constructelor stabilite în etapa anterioară, interviewerii construiesc întrebări referitoare la informațiile menționate în fișa postului cu privire la obiectivele propuse. Răspunsurile vor fi evaluate cu grile standardizate pe scală Likert sau în ancore comportamentale. Este de preferat ca itemii sau întrebările folosite în alte organizații sau cercetări să fie adaptate de către interviewer la caracteristicile organizației respective și la obiectivele urmărite.

4) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Interviewerii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) riscuri fizice ; b) condiții fizice ; c) caracteristicile muncii : echipamente, program de lucru, cerințele muncii. Apoi selectează mai multe variante ce corespund cel mai bine cu obiectivele formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări. De asemenea, trebuie menționat că interviewerii au obligația să consulte Codul Muncii, precum și legislația internă a organizației, deoarece există o limită în stilul de aplicare a întrebărilor.

5) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de data interviului, seturile de întrebări se vor ordona în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților. Acestea se adresează candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

6) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat la fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviewerii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, aceștia calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interinterviewatori.

7) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și luarea deciziei de selecție.* În această etapă, interviewerii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente, se realizează un scor mediu între intervieweri și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

8) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece acum se discută cele mai importante aspecte în legătură cu condițiile și contextul muncii, salariul, clauzele din contract ce nu sunt agreate de către candidați etc. După ce au loc ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și apoi se poate stabili programul de lucru.

9) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operații.

10) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute la interviul de selecție, precum și cele de la evaluarea performanțelor profesionale la locul de muncă după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

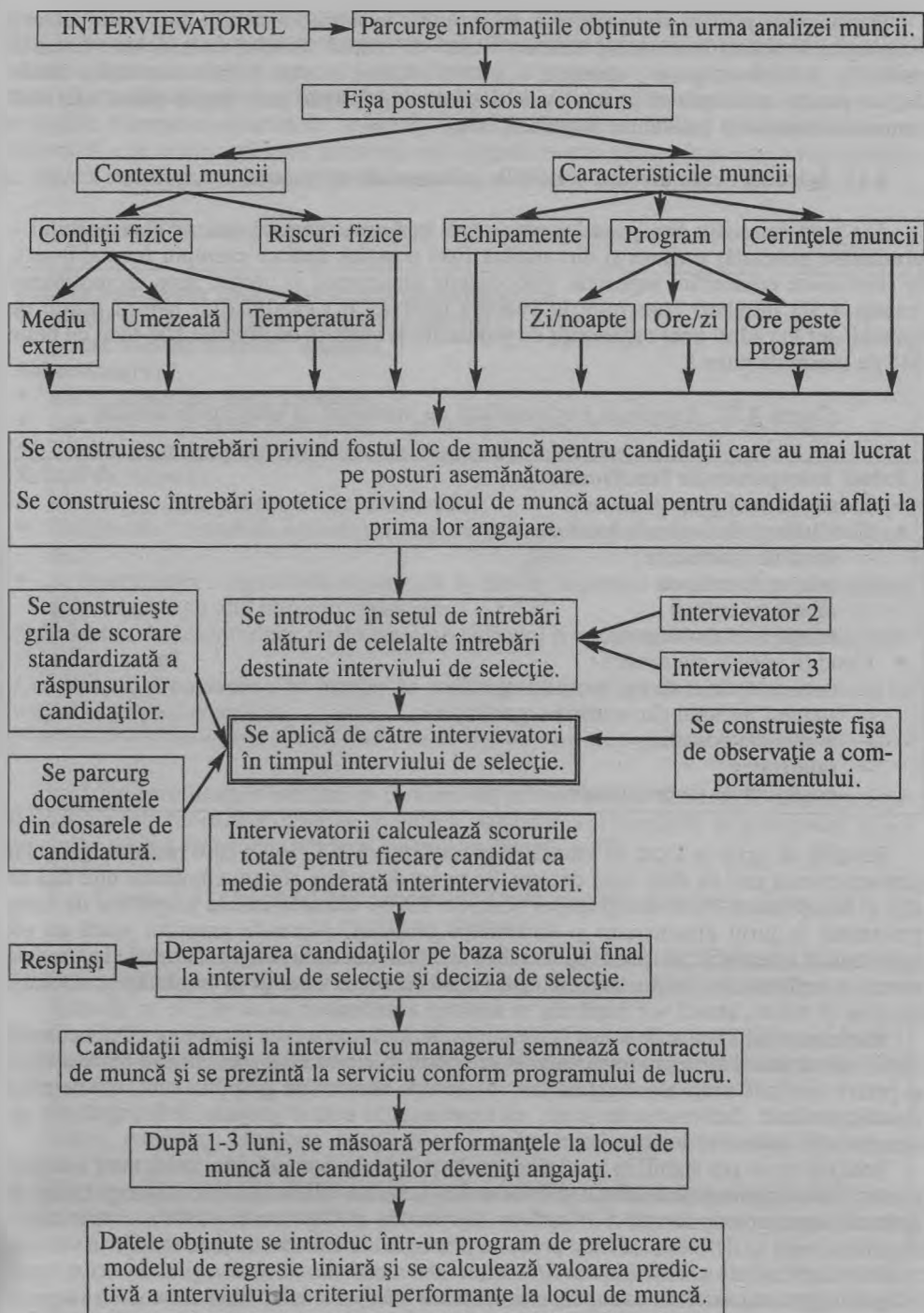


Figura 4.19. Construirea, adaptarea și utilizarea întrebărilor privind factorii de risc și contextul muncii. Validarea predictivă a setului de întrebări din interviu

Pentru unele posturi este important de subliniat încă din momentul interviului factorii fiziologici implicați în munca prestată: ritmul de muncă (nivelul de solicitare fizică și psihică); postura corpului; oboseala și efortul. Aceste aspecte trebuie semnalate candidaților pentru ca aceștia să poată decide dacă renunță înainte de a obține postul sau dacă semnează contractul individual de muncă.

4.17. Întrebări care vizează condițiile psihosociale de muncă

Așa cum reies din fișa postului prezentată în format general (anexa Fișa postului – prezentare generală) precum și din analiza fișei postului dată ca exemplu (contabil-șef), în continuare enumerăm aspectele psihosociale ale muncii și oferim spre exemplificare (casetă 4.51) întrebări construite în vederea interviuării candidaților pentru postul de contabil-șef în cadrul unei organizații de producere și vânzare de produse fast-food cu peste 145 de locuri de muncă.

Casetă 4.51. Aspecte și particularități de investigat ca relații psihosociale

Relații interpersonale funcționale

- Existența unui grup de muncă.
- Condițiile psihologice la locul de muncă :
 - stilul de conducere ;
 - relația cu echipele ;
 - relația cu colegii ;
 - relația cu subordonații.
- Condiții sociale ale muncii :
 - cum este văzut de alții postul respectiv ;
 - statutul postului (în ierarhia organizației) ;
 - avantajele postului ;
 - salarizarea ;
 - posibilitățile de promovare.

Relațiile de grup la locul de muncă se concretizează în : modul cum membrii grupului interacționează unii cu alții, ceea ce simt din punct de vedere afectiv-emoțional unii față de alții și funcționarea efectivă a grupului (Curșeu, 2006). Caracteristicile grupurilor de lucru gravitează în jurul dimensiunii și diversității grupului. Normele grupului joacă un rol important în așteptările pe care le au membrii acestuia unii de la ceilalți. Normele iau naștere pentru a reglementa comportamentele, iar dacă membrii unui grup împărtășesc aceleași credințe și valori, atunci vor împărtăși și aceleași atitudini.

Hackman (1987) citat de Johns (1996) consideră că un grup de lucru este eficient atunci când : a) rezultatul fizic sau intelectual al activității sale este acceptabil pentru management și pentru celelalte părți ale organizației ; b) nevoile membrilor grupului sunt mai degrabă satisfăcute decât zădărnice de grup ; c) experiența în cadrul grupului îi îndreptățește pe membri să continue să lucreze împreună.

Relațiile ce se pot stabili la locul de muncă, precum și comunicarea ce va avea loc între posturi situate pe același nivel sau și diferite din punct de vedere ierarhic sunt explicitate cu ajutorul organigramei ierarhice. Conform lui Burduș și Căprărescu (1999), comunicarea organizațională se definește ca fiind procesul prin care are loc schimbul de mesaje în vederea realizării obiectivelor individuale și comune ale membrilor organizației. În acest sens, relațiile organizaționale au ca suport comunicarea interpersonală, fiind antrenate și aspecte tehnice, economice, psihologice și educaționale ale organizației.

Urmărind în fișa postului „Integrarea în structura organizatorică”, se poate analiza în exemplul 134 căile de comunicare ale postului de contabil-șef în funcție de : a) *comunicarea*

descendentă – care urmează relațiile de tip ierarhic, pornind de la managementul superior până în partea de jos, la nivelurile de execuție. Conținutul informațional este dat de reglementări, decizii, sarcini și solicitări de informații; b) *comunicarea ascendentă* – constă în transmiterea de mesaje de către subordonați șefilor direcți și managerilor superiori. Informațiile transmise constau în rapoarte, cereri, plângeri și opinii; c) *comunicarea pe orizontală* – se realizează între persoane sau compartimente situate la același nivel ierarhic și vizează coordonarea activităților comune.

Caseta 4.52. Integrarea în structura organizatorică a postului de contabil-șef

Poziția postului în cadrul structurii organizatorice

- postul imediat superior : director economic ;
- postul imediat inferior : contabil.

Subordonări :

- are în subordine patru contabili ;
- este înlocuit în cazul absenței de un contabil cu rolul de coordonator de echipă ;
- îl înlocuiește temporar pe directorul economic, dacă este cazul.

Relații de muncă :

- ierarhice : directori economici și contabili ;
- funcționale : contabili, economiști, casieri din cadrul departamentului financiar-contabil ;
- de reprezentare : reprezintă organizația în fața organelor de control de specialitate și în relațiile cu alte instituții financiare.

Salarizare : în conformitate cu normele organizației și suma stipulată în contractul individual de muncă.

Condiții de promovare : în funcție de vechimea pe post, experiență și apartenența la corpul experților contabili.

Urmărind specificațiile postului de contabil-șef privind poziția acestuia în structura organizatorică a subordonărilor, relațiile de muncă, salarizarea și condițiile de promovare se pot construi și adapta folosind întrebările de mai jos (caseta 4.53).

Caseta 4.53. Întrebări privind condițiile psihosociale ale muncii pentru postul de contabil-șef

1. Cum v-ați înțeles cu directorul economic la fostul loc de muncă ? Ați avut situații conflictuale cu el ? În ce au constatat ?
2. Cum v-ați înțeles cu echipa de contabili subordonați la locurile de muncă anterioare ? Detaliați-ne cele mai importante momente privind performanțele obținute la locul de muncă. Care au fost și momentele umbrite de neînțelegeri și dispute ?
3. Cum ați primit alternativa de a-l înlocui pe superiorul dumneavoastră, directorul economic, temporar, când este cazul ? V-ați simțit bine în locul superiorului de câte ori nu a putut să se prezinte la birou ? Ce rol ați jucat ?
4. Cum v-ați înțeles cu ceilalți colegi din departamentul financiar-contabil : cei patru membri ai echipei de contabili, economiștii și casierii ? Detaliați-mi un moment de criză prin care ați trecut. Ce rol ați jucat ?
5. Ați avut situații când, la controlul actelor de față cu ofițerii din Garda Financiară, s-au găsit erori la calculul bilanțului contabil și facturi nesemnate sau necompletate ? Cum ați rezolvat situația respectivă ?
6. În situația în care controlul financiar a penalizat organizația din cauza facturilor în alb găsite în actele contabile, cum ați reacționat ? Ce rol ați jucat ?

7. Salariul de 1.400 RON pe care l-ați avut la organizația anterioară v-a satisfăcut pe deplin? Mai aveți și alte surse de venituri?
8. La organizația anterioară v-au caracterizat expres condițiile de promovare? V-a afectat faptul că nu ați putut fi promovat pe postul de director economic?

Întrebările din caseta 4.53 vizează acei candidați care au mai lucrat pe posturi asemănătoare sau similare cu postul de contabil-șef pentru care candidează. În figura 4.20 este reprezentată schema procesuală a construirii, adaptării și utilizării întrebărilor privind condițiile psihosociale ale muncii.

Etapele formulării întrebărilor care vizează aspectele psihosociale ale muncii sunt :

1) *Analiza documentelor, notarea observațiilor și stabilirea obiectivelor de investigat în interviul de selecție pentru fiecare post scos la concurs.* În această etapă sunt analizate atent de către fiecare intervievator : a) documentele din organizație ; se fac observații cu privire la elementele diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc. ; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare) ; c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente). Se vor analiza atent : a) poziția postului în cadrul structurii organizatorice ; b) subordonările ; c) relațiile de muncă ; d) salarizarea, din fișa postului scos la concurs, dar și CV-ului și formularului de angajare.

2) *Identificarea obiectivelor și constructelor urmărite de întrebările privind condițiile psihosociale ale muncii.* În această etapă sunt identificate *obiectivele și constructele* urmărite de întrebările ce vizează condițiile psihosociale ale muncii din fișa postului scos la concurs : a) poziția postului în cadrul structurii organizatorice ; b) relațiile de subordonare ; c) relațiile de muncă ; d) salarizarea. Constructele în cazul acestor întrebări pot fi preluate atât din documentele depuse de candidați în dosarul de candidatură, cât și în urma parcurgerii și utilizării itemilor chestionarelor ce vizează condițiile psihosociale ale muncii corespunzătoare pentru fiecare fișă a posturilor scoase la concurs. De asemenea, se poate consulta și literatura de specialitate în domeniul analizei muncii și a interviului de selecție.

3) *Construirea întrebărilor ce privesc condițiile psihosociale ale muncii din fișa postului scos la concurs.* În această etapă se construiesc întrebările și se organizează în funcție de obiectivele propuse de către intervievatori privind constructele stabilite în etapa a doua : a) poziția postului în cadrul structurii organizatorice ; b) relațiile de subordonare ; c) relațiile de muncă ; d) salarizarea, conform fișei postului scos la concurs. Pe baza constructelor stabilite în etapa anterioară, intervievatorii formulează întrebări referitoare la informațiile menționate în fișa postului cu privire la obiectivele propuse. Răspunsurile vor fi evaluate cu grile standardizate pe scala Likert sau în ancore comportamentale. Este de preferat ca itemii sau întrebările folosite în alte organizații sau cercetări să fie adaptate de către intervievatori la caracteristicile organizației respective, dar și la obiectivele urmărite. În acest sens, se construiesc întrebări privind fostul loc de muncă pentru candidații care au mai lucrat pe posturi asemănătoare și întrebări ipotetice privind locul de muncă actual pentru candidații aflați la prima lor angajare.

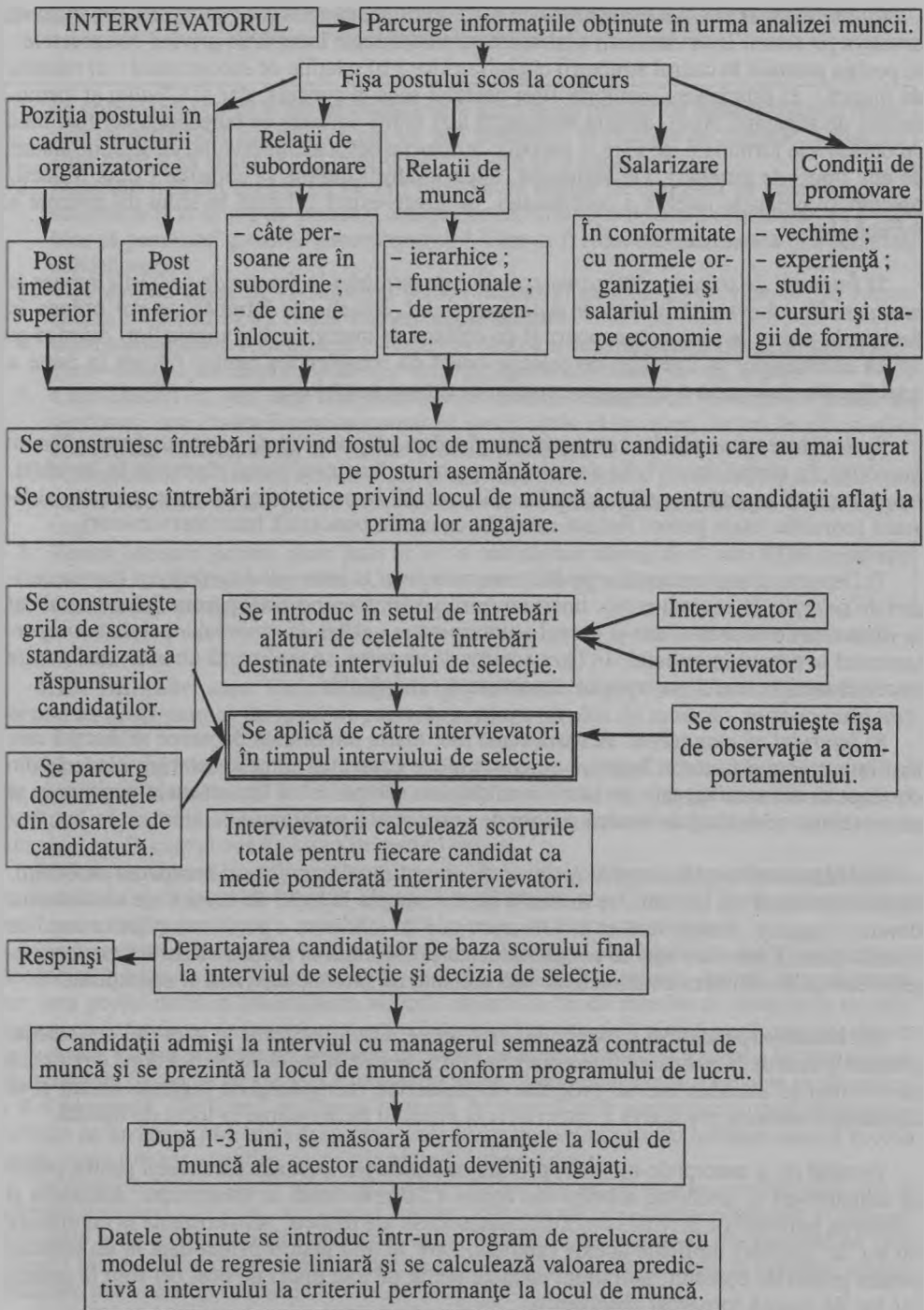


Figura 4.20. Construirea, adaptarea și utilizarea întrebărilor privind condițiile psihosociale ale muncii. Validarea predictivă a interviului de selecție

4) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Intervievatorii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) poziția postului în cadrul structurii organizatorice ; b) relațiile de subordonare ; c) relațiile de muncă ; d) salarizarea, conform fișei postului scos la concurs, dar și CV-ului și formularului de angajare. Apoi, aceștia selectează mai multe variante ce corespund cel mai bine cu obiectivele formulate, pe care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări. De asemenea, interviuatorii trebuie să consulte Codul Muncii, precum și legislația internă a organizației, deoarece există o limită în stilul de aplicare a întrebărilor.

5) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de data interviului, seturile de întrebări se vor ordona în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților. Acestea se aplică candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

6) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviuatorii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, aceștia calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interinterviutori.

7) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și luarea deciziei de selecție.* În această etapă, interviuatorii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente, se realizează un scor mediu între interviutori și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

8) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece se discută cele mai importante aspecte în legătură cu condițiile și contextul muncii, salariul, clauzele din contract ce nu sunt agreate de către candidați etc. După ce au loc ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și apoi se poate stabili programul de lucru.

9) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operațiuni.

10) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute la interviul de selecție, precum și cele de la evaluarea performanțelor profesionale la locul de muncă după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Pornind de la exemplele-întrebări privind condițiile psihosociale ale muncii pentru postul de contabil-șef și urmărind schema din figura 4.20 referitoare la construirea, adaptarea și utilizarea întrebărilor privind condițiile psihosociale ale muncii, vom prezenta în continuare un set de întrebări destinate acelor candidați care se află pentru prima dată la un concurs pentru postul de contabil, indiferent dacă au lucrat pe alte tipuri de post ori sunt la primul lor loc de muncă (proaspăt absolvenți).

Caseta 4.54. Întrebări care vizează aspectele psihosociale ale muncii din perspectiva întrebărilor ipotetice

1. Să considerăm că vă aflați în situația de a lucra la un proiect de expertiză-audit financiar cu directorul financiar. Cum vă veți comporta în relațiile de muncă? Detaliați. Este posibil să apară relații conflictuale? Care ar fi cauzele?
2. Descrieți-ne cum credeți că vă veți înțelege cu echipa de contabili pe care o aveți în subordine la noul loc de muncă. Ca superior într-o echipă de lucru considerați că e mai bine să penalizați greșelile subordonaților? Care ar fi rolul dumneavoastră în a penaliza subordonații?
3. V-ar surâde ideea să vă înlocuiți șeful (directorul economic) de câte ori se ivește ocazia? Credeți că ați fi mai eficient decât acesta?
4. Cum credeți că vă veți înțelege cu ceilalți colegi din departamentul financiar-contabil? Cum vedeți criza disponibilizărilor în departamentul în care vă veți angaja?
5. Cum credeți că veți face față controalelor Gărzii Financiare? Credeți că puteți să gestionați activitatea financiar-contabilă astfel încât să nu aveți facturi în alb și alte documente necompletate la venirea Gărzii Financiare?
6. Presupunând că sunteți contabil-șef și Garda Financiară a penalizat organizația din cauza facturilor în alb găsite în actele luate la verificat, cum procedați? Descrieți pe larg.
7. Pentru început, pentru acest post vi se va calcula un salariu de 1.400 RON deoarece nu aveți experiență acumulată. Cum vi se pare? Aveți altă propunere?
8. Cum vedeți posibilele promovări? Explicați-ne.

4.18. Întrebări care vizează aspecte și particularități privind atitudinea față de formarea profesională (la locul de muncă, în afara locului de muncă – indoor/outdoor)

Formarea profesională, fie ea inițială sau continuă, conform Codului Muncii, trebuie să fie specificată în contractul individual de muncă, iar viitorul angajat trebuie să ia cunoștință de faptul că va trebui să participe periodic la cursuri de formare inițiate de organizație în interesul ei, în cadrul acesteia sau în mediul extern.

Pentru o mai bună funcționare a procesului muncii și obținerea de performanțe ridicate pe termen lung la locul de muncă, angajații organizației vor fi incluși și vor participa mai întâi la un stagiul de formare inițială și apoi la stagii de formare continuă.

Cunoașterea diferențelor dintre stilurile de învățare ale adulților are o importanță deosebită în construirea programelor de formare inițială și continuă. Astfel, intervievatorii vor avea posibilitatea să investigheze anumite aspecte ce țin de stilurile de învățare la locurile de muncă anterioare, de modul cum erau obișnuiți să învețe și să obțină performanțe ridicate în învățare, modul în care erau obișnuiți să învețe fie interacționând în grupuri, fie participând la sesiuni de jocuri de rol ce se pot înregistra video. Verificarea acestor aspecte se consideră a fi importantă, facilitând învățarea la locul de muncă prin parcurgerea tuturor etapelor ciclului de învățare. Mai mult decât atât, trebuie create evenimente de învățare care să acorde șanse egale tuturor adulților ce au stiluri de învățare diferite.

Întrebările care vizează investigarea aspectelor privind formarea profesională vor fi aplicate utilizând atât grile de răspuns standardizate cu ancore comportamentale și grile de măsurare a comportamentului observat, cât și întrebări cu răspunsuri libere/deschise care vizează acele aspecte diferite, particulare pe care le oferă fiecare candidat în expuneri ample, detaliate sau scurte și la obiect.

În continuare se pot porcurge întrebări ce vizează aspecte, particularități și performanțe privind participările la sesiuni de formare inițială și continuă în organizațiile anterioare, precum și atitudinea față de formarea profesională.

Caseta 4.55. Întrebări privind aspecte, particularități, performanțe și atitudini față de formarea profesională inițială și anterioară

1. Descrieți cum a decurs o sesiune de formare continuă la fostul loc de muncă. Ce rol ați jucat?
2. Ce momente din timpul sesiunilor de formare continuă v-au impresionat cel mai mult?
3. Cum ați reușit să interacționați cu colegii din grup/echipă la sesiunile de formare continuă?
4. Cum vedeți rolul formării inițiale în viața organizației la care ați lucrat anterior?
5. Cum considerați că v-au ajutat să evoluati/să vă dezvoltați profesional cursurile de formare continuă realizate la fostul loc de muncă?
6. Considerați că ați reușit să vă însușiți suficiente informații privind negocierea sau soluționarea situațiilor conflictuale la locul de muncă în perioadele de formare continuă la care ați participat?
7. Cum credeți că v-au ajutat să vă dezvoltați în decursul carierei aceste cursuri de formare?
8. Ați lucrat în organizații anterioare pentru obținerea de beneficii financiare sau pentru a face carieră în profesia pe care ați ales-o?
9. Ce vă atrage cel mai mult: cariera sau banii? Explicați.
10. Ați avut vreun moment conflictual în decursul participării la cursurile de formare la fostele locuri de muncă? Cum l-ați soluționat? Ce rol ați avut?
11. Faptul că sesiunile de formare continuă erau înregistrate video/audio a reprezentat unul dintre motivele plecării din organizația la care ați lucrat? Detaliați.
12. Cum apreciați faptul că în timpul seminariilor de formare continuă sunteți înregistrați video/audio?
13. Întotdeauna ați dorit să vă specializați și să urmați o evoluție ascendentă în această profesie?

Întrebările din caseta 4.55 se adresează acelor candidați care au experiență de lucru în același domeniu sau în domenii similare. Acestea sunt enunțate la timpul trecut și vizează aspecte, particularități și comportamente înregistrate la cursurile de formare continuă la locurile de muncă anterioare.

Analizând fișa postului consilierului clienți front-office la o organizație cu profil turistic și de încheiere de contracte de muncă cu organizații lucrative din alte țări, putem formula următoarele exemple de întrebări privind formarea profesională a angajaților pe acest post sau pe posturi similare la locuri de muncă anterioare.

Caseta 4.56. Întrebări care privesc formarea profesională continuă la locurile de muncă anterioare pentru postul de consilier clienți front-office turism

1. Descrieți cum a decurs o sesiune de formare continuă din punctul de vedere al aptitudinilor de comunicare cu clienții. Ce rol ați jucat?
2. Cum v-ați adaptat la jocurile de rol privind dezvoltarea aptitudinilor și formării competențelor de comunicare?
3. Ce părere aveți despre evaluările pretest (înainte de training), din cadrul fiecărei ședințe de formare profesională? Cum apreciați aceste evaluări?
4. Cum apreciați evaluările posttest (după participarea la sesiunea de training) realizate la ședințele la care ați participat în cadrul formărilor profesionale?
5. Descrieți un curs privind dezvoltarea aptitudinilor de comunicare verbală cu clienții. Ce roluri ați jucat în partea practică?

6. Cum considerați faptul că ați fost înregistrat video/audio la fiecare ședință de formare profesională în timpul jocurilor de rol ?
7. Descrieți în ce a constat evaluarea înregistrărilor video ale exercițiilor de joc de rol privind dezvoltarea comunicării cu clienții. Cum ați reacționat la vederea propriilor imagini ? V-ați simțit incomod ?
8. Considerați că filmările video și înregistrările audio ar trebui interzise ? Sunt imorale ? Cum le vedeți ?
9. Descrieți o situație conflictuală la care ați participat la sesiunile de formare profesională în grupurile de joc de rol cu colegii. Cum ați soluționat conflictul ? Ce rol ați jucat ?
10. De-a lungul participării la sesiunile de formare profesională, descrieți cel mai plăcut moment de care ați avut parte. Ce rol ați jucat ?
11. Cum ați lucrat la nivelul grupului de formare profesională în timpul trainingului cu echipa de lucru stabilită de trainer ? Ați avut vreodată impresia că nu faceți parte din grupul respectiv și că vi s-ar potrivi alt grup de lucru ?
12. În grupul dumneavoastră de lucru, în sesiunile de training ale perioadelor de formare profesională, v-ați simțit mai atașat de colegii femeii ? Dar de colegii bărbați ? Dați un exemplu.

Întrebările enunțate mai sus vizează aspecte și particularități ale sesiunilor de training din cadrul formărilor profesionale de la locurile de muncă anterioare ce prezintă asemănări cu postul de consilier clienți front-office scos la concurs. Răspunsurile la întrebările construite de către interviuatori pot fi evaluate obiectiv astfel : a) cu grile de evaluare standardizate în ancore comportamentale ; b) cu grile pe scală ordinală (Likert) a comportamentului ; c) răspunsuri libere evaluate subiectiv de către interviuatori. Un model procesual al construirii întrebărilor privind atitudinea și experiența față de formarea profesională inițială și continuă este prezentat în figura 4.21.

Etapele construirii întrebărilor ce privesc aspecte și particularități ale atitudinii față de formarea profesională (la locul de muncă, în afara locului de muncă – indoor/outdoor) :

1) *Culegerea informațiilor despre formările profesionale privind angajații.* Interviuatorii culeg informații privind sesiunea de formare inițială, precum și sesiunile de formare continuă la care pot participa angajații organizației. Astfel, aceștia fac observații cu privire la durata sesiunilor de formare profesională, metodele și tehnicile aplicate, locațiile de desfășurare a acestora și evaluările periodice pretest și posttest ce au loc.

2) *Identificarea obiectivelor și constructelor urmărite de întrebările privind atitudinea față de formarea profesională.* În această etapă sunt identificate obiectivele și constructele urmărite de întrebările ce vizează atitudinea față de formarea profesională : a) formarea inițială : durata formării inițiale ; evaluarea pretest ; metodele și tehnicile aplicate în formarea profesională inițială ; evaluarea posttest ; b) formarea profesională continuă : durata formării continue ; evaluarea pretest ; metodele și tehnicile aplicate în formarea profesională continuă ; evaluarea posttest ; c) locația unde au loc formările : la sediul organizației ; la reprezentanța din alt oraș ; la sediul unei filiale din altă țară etc. Constructele în cazul acestor întrebări pot fi preluate atât din documentele depuse de candidați în dosarul de candidatură, cât și în urma parcurgerii și utilizării itemilor chestionarelor ce vizează atitudinea față de formarea profesională inițială și continuă. De asemenea, se poate consulta și literatura de specialitate privind : formări profesionale continue, traininguri, metode și tehnici de învățare folosind hărțile mentale etc.

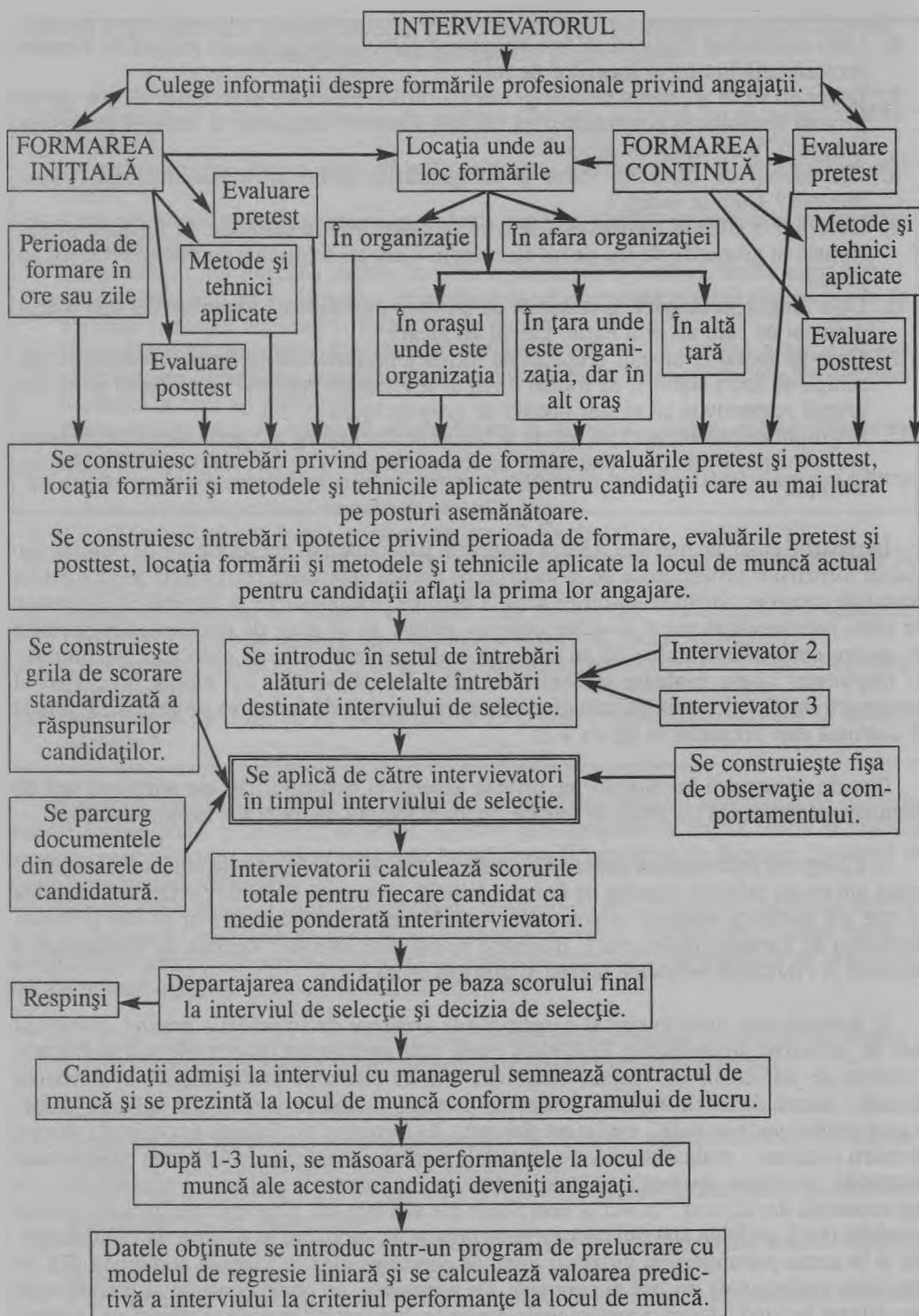


Figura 4.21. Construirea întrebărilor privind atitudinea și posibilitatea de participare la cursurile de formare inițială și continuă

3) *Construirea întrebărilor ce privesc atitudinea față de formarea profesională inițială și continuă.* În această etapă se construiesc întrebările și se organizează în funcție de obiectivele propuse de intervieweri privind constructele stabilite în etapa a doua. Astfel, se construiesc întrebări despre perioada de formare, evaluările pretest și posttest, locația formării și metodele și tehnicile aplicate pentru candidații care au mai lucrat pe posturi asemănătoare și întrebări ipotetice privind perioada de formare, evaluările pretest și posttest, locația formării și metodele și tehnicile aplicate la locul de muncă actual pentru candidații aflați la prima angajare.

Răspunsurile vor fi evaluate cu grile standardizate pe scala Likert sau în ancore comportamentale. Este de preferat ca itemii sau întrebările folosite în alte organizații sau cercetări să fie adaptate de către intervieweri la caracteristicile organizației respective, dar și la obiectivele urmărite. Mai mult decât atât, interviewerii vor parcurge documentele din dosarele de candidatură (CV-ul candidatului, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare), precum și documentele organizației și cele rezultate în urma analizei muncii.

4) *Analiza și selecția întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Interviewerii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) formarea inițială : durata formării inițiale ; evaluarea pretest ; metodele și tehnicile aplicate în formarea profesională inițială ; evaluarea posttest ; b) formarea profesională continuă : durata formării continue ; evaluarea pretest ; metodele și tehnicile aplicate în formarea profesională continuă ; evaluarea posttest ; c) locația unde au loc formările : la sediul organizației ; la reprezentanța din alt oraș ; la sediul unei filiale din altă țară etc. Apoi, aceștia selectează mai multe variante care corespund cel mai bine cu obiectivele formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări. De asemenea, interviewerii trebuie să consulte Codul Muncii, precum și legislația internă a organizației, deoarece există o limită în stilul de aplicare a întrebărilor. Astfel, pot exista întrebări cu efect negativ asupra candidaților și aceștia pot apela la sancțiuni legale.

5) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de data interviului, seturile de întrebări se vor ordona în funcție de posturile scoase la concurs și ordinea de interviu a angajaților. Acestea se aplică candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

6) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviewerii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat. În continuare, interviewerii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interinterviewatori.

7) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și luarea deciziei de selecție.* În această etapă, interviewerii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente, se realizează un scor mediu între intervieweri și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

8) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece se discută cele mai importante aspecte în legătură cu condițiile și contextul muncii, salariul, clauzele din contract ce nu sunt agregate de către candidați etc. După ce au loc ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și apoi se poate stabili programul de lucru.

9) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operațiuni.

10) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât la interviul de selecție, cât și la evaluarea performanțelor profesionale la locul de muncă după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Urmărind schema din figura 4.21 privind formarea inițială și continuă, intervievatorii pot construi cu ușurință întrebări ce vizează percepția candidaților cu privire la locația și timpul necesar formării profesionale continue pentru postul de consilier clienți front-office așa cum sunt prezentate în exemplul de mai jos. Întrebările astfel construite se adresează candidaților care au mai lucrat pe posturi de consilier clienți front-office.

Caseta 4.57. Întrebări ce se adresează candidaților care au mai lucrat pe posturi de consilier clienți front-office

1. Ce părere aveți despre faptul că lunar trebuia să participați timp de 4-5 zile la cursuri de formare continuă? Ce rol aveți?
2. Luând în considerare faptul că trebuia să participați lunar la cursuri de formare profesională în diferite locații din țară, cum v-ați descurcat cu transportul cu avionul? Vă era frică? Cum v-ați descurcat cu transportul cu trenul? Dura mult?
3. Cum vedea familia dumneavoastră deplasările lunare în afara orașului timp de 4-5 zile? Ați avut probleme cu familia din aceste motive?
4. Credeți că veți face față pe termen lung programului de training lunar cu deplasări în alte țări? Cum credeți că v-ar putea afecta aceste călătorii lunare și cazarea la hoteluri departe de casă viața de familie?
5. Cum credeți că veți face față testărilor secvențiale de tip pretest/posttest lunare? Descrieți-mi o situație în care nu ați mai rezistat să fiți supus la atâtea testări și ați renunțat o perioadă la astfel de traininguri.
6. Cum rezistați la fostul loc de muncă trainingurilor lunare timp de 8 ore/zi? V-ați simțit obosit și dezinteresat vreodată față de aceste traininguri?
7. Cum credeți că veți face față la cursurile de formare continuă, știind că soția dumneavoastră este singură acasă cu cei trei copii mici?
8. În ce a constat jocul de rol privind exersarea rolului de client și a celui de consilier clienților? Cum ați interpretat rolurile?

Etapile construirii, adaptării, aplicării și validării întrebărilor ce vizează atitudinea față de perioadele de formare continuă privind interacțiunea cu grupul de formare și învățarea continuă (procesul învățării) sunt următoarele :

1) *Culegerea informațiilor despre perioadele de formare continuă și a celor privind interacțiunea cu grupul de formare și învățare continuă.* Intervievatorii culeg informații despre formările profesionale privind trainerul, grupurile de formare profesională, relațiile în grupurile de formare profesională și activitățile desfășurate, metodele și tehnicile folosite, relația pe plan profesional cu trainerul etc. Astfel, aceștia fac observații cu privire la durata sesiunilor de formare profesională, metodele și tehnicile aplicate, locațiile de desfășurare a acestora și evaluările periodice pretest și posttest care au loc.

2) *Identificarea obiectivelor și constructelor urmărite de întrebările privind atitudinea față de formarea profesională.* În această etapă sunt identificate obiectivele și constructele urmărite de întrebările ce vizează modalitățile de desfășurare a formării profesionale continue : a) activitatea desfășurată de către trainer : lecțiile susținute, seminariile, workshopurile, metodele de învățare folosite ; b) evaluările pretest și posttest realizate înainte și după fiecare sesiune de formare profesională continuă ; c) relațiile dintre echipele care participă la formările profesionale etc. Constructele în cazul acestor întrebări pot fi preluate atât din documentele depuse de candidați în dosarul de candidatură, cât și în urma parcurgerii și utilizării itemilor chestionarelor ce vizează atitudinea față de formarea profesională continuă. De asemenea, se poate consulta și literatura de specialitate privind formarea profesională continuă, trainingurile, metodele și tehnicile de învățare cu ajutorul hărților mentale etc.

3) *Construirea întrebărilor cu referire la atitudinea față de perioadele de formare continuă privind interacțiunea cu grupul de formare și învățarea continuă.* În această etapă se construiesc întrebările privind constructele stabilite în etapa a doua și se organizează în funcție de obiectivele propuse de intervieutori. Astfel, se construiesc întrebări privind : a) activitatea desfășurată de către trainer : lecțiile susținute, seminariile, workshopurile, metodele de învățare folosite ; b) evaluările pretest și posttest realizate înainte și după fiecare sesiune de formare profesională continuă ; c) relațiile dintre echipele care participă la formările profesionale, pentru candidații care au mai lucrat pe posturi asemănătoare. Mai mult, se pot construi întrebări ipotetice privind aceleași constructe menționate cu privire la locul de muncă actual pentru candidații aflați la prima angajare. Răspunsurile vor fi evaluate pe grile standardizate pe scala Likert sau în ancore comportamentale. Este de preferat ca itemii sau întrebările folosite în alte organizații sau cercetări să fie adaptate de către intervieutori la caracteristicile organizației respective, dar și la obiectivele urmărite. Mai mult decât atât, intervieutori vor parcurge documentele din dosarele de candidatură (CV-ul candidatului, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare), precum și documentele organizației și cele rezultate în urma analizei muncii.

4) *Analiza și selecția întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Intervievatorii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) activitatea desfășurată de către trainer : lecțiile susținute, seminariile, workshopurile, metodele de învățare folosite ; b) evaluările pretest și posttest realizate înainte și după fiecare sesiune de formare profesională continuă ; c) relațiile dintre echipele care participă la formările profesionale etc. Apoi, aceștia selectează mai multe variante ce corespund cel mai bine cu obiectivele formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări. De asemenea, intervieutori trebuie să consulte Codul Muncii, precum și legislația internă a organizației, deoarece există o limită în stilul de aplicare a întrebărilor.

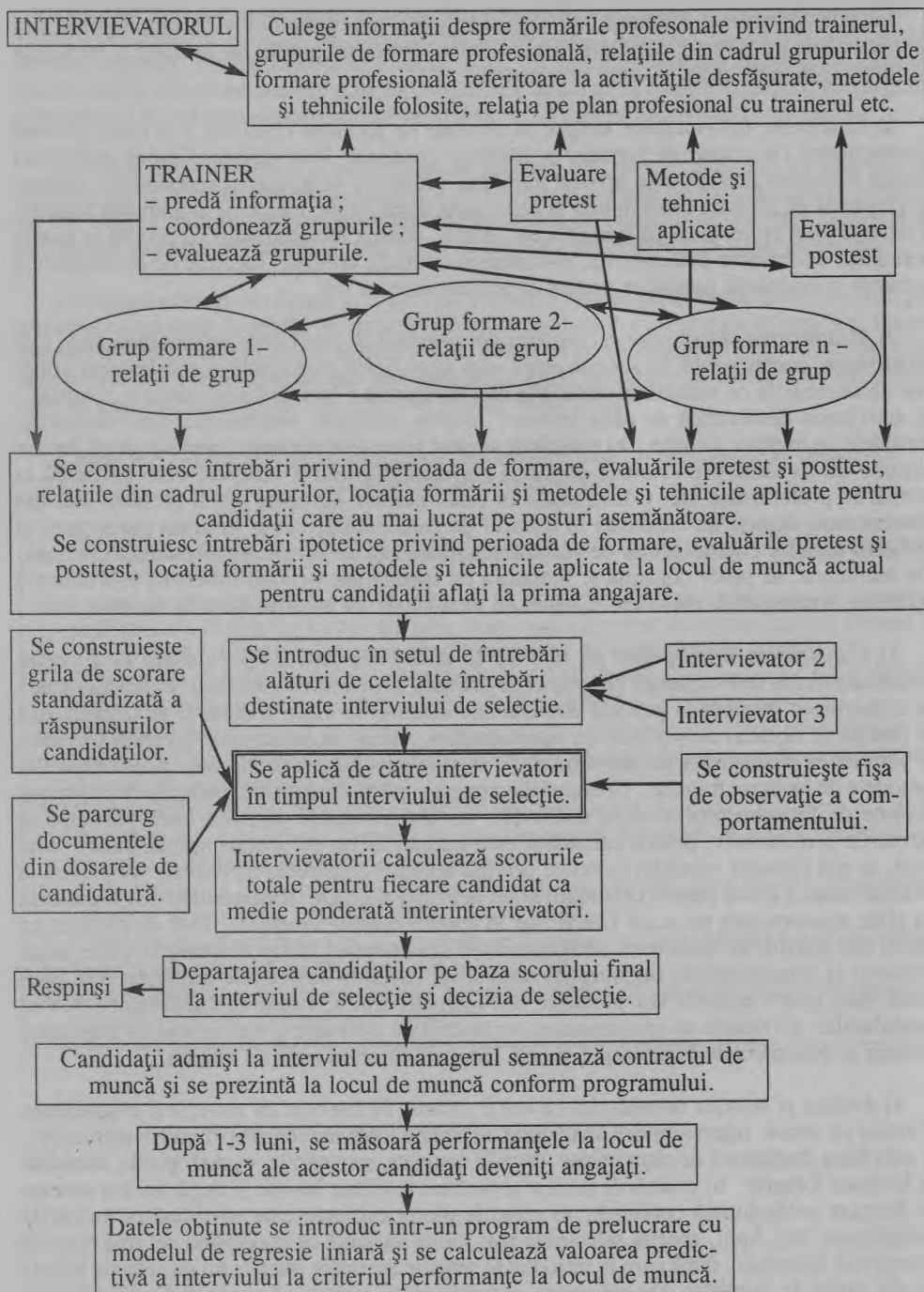


Figura 4.22. Etapele construirii, adaptării, aplicării și validării întrebărilor ce vizează atitudinea față de perioadele de formare continuă privind interacțiunea cu grupul de formare și învățarea continuă

5) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de data interviului, seturile de întrebări se vor organiza în funcție de posturile scoase la concurs și ordinea de interviu a angajaților. Acestea se aplică candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

6) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviewerii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat. În continuare, interviewerii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interinterviewatori.

7) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și luarea deciziei de selecție.* În această etapă, interviewerii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între interviewerii și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

8) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece se discută cele mai importante aspecte în legătură cu condițiile și contextul muncii, salariul, clauzele din contract care nu sunt agreate de către candidați etc. După ce au loc ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și apoi se poate stabili programul de lucru.

9) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancure comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operațiuni.

10) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât la interviul de selecție, cât și la evaluarea performanțelor profesionale la locul de muncă după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Urmărind schema din figura 4.22, se pot construi întrebări ce vizează atitudinea față de perioadele de formare continuă privind interacțiunea cu grupul de formare : a) întrebări adresate candidaților care au mai lucrat pe posturi similare sau au mai participat la astfel de formare ; b) întrebări adresate pentru postul de consilier clienți front-office candidaților care sunt la primul lor loc de muncă și nu au experiență de lucru (exemplele de mai jos).

Caseta 4.58. Întrebări adresate candidaților care au mai lucrat pe posturi similare și au experiență în domeniu

1. Cum v-ați adaptat la grupul de lucru/echipa de lucru în trainingurile de formare profesională continuă? Exemplificați cum ați lucrat cu grupul de formare.
2. Exemplificați un moment conflictual la locul de muncă. În ce a constat? Ce rol ați jucat?
3. Cu care dintre membrii grupului de formare v-ați înțeles cel mai bine? În ce au constat relațiile pozitive cu aceștia?
4. Cu care dintre membrii grupului de formare ați avut conflicte? În ce au constat relațiile negative cu aceștia? Ce rol ați jucat?
5. Care era relația de muncă cu trainerul dumneavoastră? Folosea metode compatibile cu stilul dumneavoastră de înțelegere și de învățare?

6. Care era relația grupului dumneavoastră cu celelalte grupuri de formare? Ați avut conflicte? Ce rol ați jucat dumneavoastră?
7. Cum ați reacționat la analiza înregistrărilor video când venea momentul analizei în interiorul grupului?
8. Cum vi s-a părut metoda de evaluare abordată de trainerul dumneavoastră?

În cazul candidaților care nu au mai lucrat pe un post de muncă asemănător și se află pentru prima dată la un concurs pe un astfel de post, întrebările vor fi ipotetice, prezentând situații posibile la locul de muncă cu privire la formarea continuă pe termen lung.

Caseta 4.59. Întrebări ipotetice formulate de către interviuatori pentru introducerea în grila de interviu a candidaților aflați pentru prima dată la concurs. Postul scos la concurs este de bucătar, iar candidații au absolvit cursurile liceului de bucătărie

1. Credeți că puteți participa la cursurile de formare continuă câte 4-5 zile lunar?
2. Credeți că puteți să vă deplasați lunar în diferite locații din Europa la organizații specializate în formare profesională continuă pentru bucătari? Puteți să mergeți cu avionul? Ați avut vreodată probleme cu avionul?
3. Cum considerați că vă avantajează la noul loc de muncă deplasările în alte țări pentru a participa la cursuri de formare profesională în domeniul preparatelor culinare?
4. Să presupunem că organizația noastră finanțează cursuri de formare profesională în Austria. Credeți că puteți să petreceți câte 8 ore/zi timp de 5 zile lunar departe de familia dumneavoastră?
5. Cum credeți că vă veți înțelege cu grupurile/echipele de formare profesională?
6. Cum credeți că vă veți descurca la eventualele evaluări înainte și după cursul periodic de formare?

4.19. Întrebări care vizează profilul psihologic al deținătorului postului: aptitudini, deprinderi, cunoștințe, interese

Aptitudinile, cunoștințele, personalitatea și interesele se investighează cu precădere în etapa evaluării psihologice a candidaților ce urmează interviului și se realizează cu acei candidați care au trecut de etapa interviului. Indicația noastră este să se investigheze și în timpul interviului, pornind de la caracteristicile profilului psihologic din fișa postului (realizat în urma efectuării analizei muncii), neclarități, lipsuri sau incertitudini ce reies din documentele depuse în dosarul de concurs privind cunoștințele, deprinderile, trăsăturile de personalitate și interesele.

Așa cum reiese din schema fișei de post în format general (Anexa 1), se pot analiza detaliile privind profilul psihologic al candidatului (caseta 4.60).

Caseta 4.60. Cunoștințe, deprinderi, aptitudini, personalitate, interese

Cunoștințe, deprinderi, aptitudini, personalitate și interese:

- Cunoștințe
- Deprinderi implicate în activitatea de muncă
- Aptitudini generale
- Personalitate: trăsături necesare activității de muncă
- Interese generale și specifice relaționate cu activitatea de muncă
- Stil de muncă
- Valori

Adaptând schema generală prezentată mai jos la fișa postului de bucătar vom obține profilul psihologic al bucătarului.

Caseta 4.61. Profilul psihologic al bucătarului

- a) Cunoștințe :
- de serviciu – cunoașterea principiilor și proceselor implicate în activitățile persoanelor din echipă ;
 - de limbă – cunoașterea structurii și conținutului limbii române, inclusiv citirea cuvintelor ;
 - de măsurare a cantităților – cunoașterea unităților de măsură și a diviziunilor și multiplilor lor.
- b) Deprinderi :
- deprinderi manuale – folosește cu rapiditate ustensilele din bucătărie ;
 - înțelegerea textelor – înțelegerea paragrafelor și frazelor scrise din cadrul documentelor legate de muncă (rețete, comenzi) ;
 - managementul timpului – gestionarea propriului timp, dar și a timpului celorlalți membri ai echipei ;
 - de învățare activă – învățarea de noi rețete sau procedee culinare odată cu introducerea lor în meniu ;
 - de coordonare – adaptarea propriilor acțiuni în relație cu acțiunile celorlalți ;
 - de evaluare a alternativelor și luare a deciziilor – luarea în considerare a potențialelor costuri și beneficii asociate introducerii unei rețete noi sau modificării unei rețete existente.
- c) Aptitudini :
- originalitate ;
 - capacitate de a memora detalii – rețete și gramaje ; memorare de cuvinte, proceduri ;
 - memorie procedurală – procedurile de gătit ;
 - fermitate braț-mână – aptitudinea de a păstra mâna și brațul ferme în timpul realizării unei mișcări ;
 - dexteritate manuală – aptitudinea de a realiza rapid mișcări coordonate ale unei mâini ;
 - dexteritatea degetelor – aptitudinea de a realiza mișcări precis coordonate ale degetelor unei mâini pentru a aprecia, manipula sau asambla obiecte foarte mici ;
 - percepția controlului ;
 - rapiditatea mișcării degetelor și încheieturii ;
 - înțelegerea textelor.
- d) Interese :
- caracter investigativ.
- e) Stilul de muncă :
- capacitate de efort pentru realizarea scopului ;
 - inițiativă ;
 - integritate ;
 - perseverență ;
 - adaptabilitate ;
 - originalitate ;
 - minuțiozitate.
- f) Valorile muncii :
- calitate ;
 - creativitate.

Pornind de la cunoștințele, deprinderile, aptitudinile, interesele, stilul de muncă și valorile muncii se pot construi următoarele întrebări ce vizează candidații ce au mai lucrat pe postul de bucătar și au experiență în domeniu (caseta 4.62).

Caseta 4.62. Întrebări ce vizează candidații ce au mai lucrat pe postul de bucătar și au experiență în domeniu

- 1) Descrieți cunoștințele deținute în aplicarea rețetelor pentru salate exotice. Cum preparați salatele exotice în același timp cu alte feluri de mâncare? S-a întâmplat vreodată la locurile de muncă anterioare să greșiți rețeta deoarece s-au suprapus mai multe feluri de mâncare?
- 2) La locurile de muncă anterioare ați fost nevoit să vă întrebați colegii în legătură cu sensul anumitor cuvinte și expresii din limba română? Ați folosit dicționare pentru a vă îmbogăți vocabularul?
- 3) Ați experimentat vreodată prăjirea clătitelor aruncându-le în sus? Dar alte manevre cu instrumentele de gătit mai nonconformiste?
- 4) La locurile anterioare de muncă ați obișnuit să vă puneți pe pereți prin bucătărie rețetare sau compoziții cu gramaje la anumite feluri de mâncare? Descrieți cum ați procedat.
- 5) Cum v-ați descurcat împreună cu echipa de lucru atunci când ați avut de gătit, pentru nunți cu peste 300 de invitați, mai multe feluri de mâncare și deserturi? Dați-mi un exemplu.
- 6) Descrieți o situație în care sub presiunea timpului ați reușit să finalizați felurile de mâncare din meniu exact la momentul venirii clienților în restaurant. Cum ați procedat? Ce rol ați jucat?
- 7) La locurile de muncă anterioare ați fost deschis la experimentarea de noi rețete culinare din bucătăria japoneză, chineză sau mediteraneeană? Cum ați procedat?
- 8) Ați avut vreodată idei de rețete noi? Dar de decorațiuni și aranjamente pe platouri? Cum ați procedat? Ce rol ați jucat?
- 9) Cum ați procedat până acum: v-ați amintit din memorie rețetele și procesele cognitive/schemele mentale de preparare a meniurilor sau de obicei purtați agenda personală cu rețete pentru a fi sigur că nu greșiți cantitățile?
- 10) Descrieți-mi un episod din activitatea dumneavoastră în bucătărie: cum manipulați tigăile și instrumentele? Ați putea să ne explicați?
- 11) Descrieți-mi cum realizați așa-zisele „sculpturi” în legume și fructe. Ați putea să reproduceți pe un măr sau o roșie?
- 12) La locurile de muncă anterioare ați fost preocupat să creați rețete noi, proprii, care să vă poarte numele? Cum ați procedat?
- 13) La fostele locuri de muncă cine lua inițiativa în grupul dumneavoastră de lucru? Ce rol ați jucat dumneavoastră?
- 14) Când ați avut de ornat platouri ce aveau decorațiuni cu pastă din pește sau maioneză, v-ați grăbit? Descrieți un episod.
- 15) Cum a fost feedbackul de la clienți după ce reușeați împreună cu echipa să finalizați mesele pentru nunți și botezuri? Dați exemple.

Etapele construirii și validării întrebărilor care vizează profilul psihologic al deținătorului postului de muncă: aptitudini, deprinderi, cunoștințe.

1) *Analiza documentelor, notarea observațiilor și stabilirea obiectivelor de investigat în interviul de selecție pentru fiecare post scos la concurs.* În această etapă sunt analizate atent de către fiecare intervievator: a) documentele din organizație, notându-se observații cu privire

la elementele diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc. ; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare) ; c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente). Se va analiza cu rigurozitate profilul psihologic al deținătorului postului (aptitudini, deprinderi, cunoștințe, interese) din fișa postului scos la concurs, dar și din CV și formularul de angajare.

2) *Identificarea obiectivelor și constructelor urmărite de întrebările privind profilul psihologic al deținătorului postului de muncă : aptitudini, deprinderi, cunoștințe, interese.* În această etapă sunt identificate obiectivele și constructele urmărite de întrebările ce vizează profilul psihologic al deținătorului postului (aptitudini, deprinderi, cunoștințe, interese) din fișa postului scos la concurs. Constructele în cazul acestor întrebări pot fi preluate atât din documentele depuse de candidați în dosarul de candidatură, cât și în urma parcurgerii și utilizării itemilor chestionarelor, inventarelor ce vizează aptitudinile, deprinderile, cunoștințele și interesele corespunzătoare pentru fiecare fișă a posturilor scoase la concurs. De asemenea, se poate consulta și literatura de specialitate în domeniul analizei muncii și al interviului de selecție.

3) *Construirea întrebărilor ce privesc profilul psihologic al deținătorului postului (aptitudini, deprinderi, cunoștințe, interese).* În această etapă se construiesc întrebările și se organizează în funcție de obiectivele propuse de intervieweri privind constructele : a) cunoștințe specifice ; b) aptitudini specifice ; c) deprinderi specifice ; d) trăsături de personalitate ; e) interese ; f) valori etc. Pe baza constructelor stabilite în etapa anterioară, interviewerii construiesc întrebări referitoare la informațiile menționate în fișa postului cu privire la obiectivele propuse. Astfel, se construiesc întrebări privind aptitudinile, cunoștințele, deprinderile, interesele, valorile și anumite comportamente la fostul loc de muncă pentru candidații care au mai lucrat pe posturi asemănătoare și întrebări ipotetice privind aptitudinile, cunoștințele, deprinderile, interesele, valorile la locul de muncă actual pentru candidații aflați la prima angajare. Răspunsurile vor fi evaluate cu grile standardizate pe scala Likert sau în ancore comportamentale. Este de preferat este ca itemii sau întrebările folosite în alte organizații sau cercetări să fie adaptate de către intervieweri la caracteristicile organizației respective, dar și la obiectivele urmărite.

4) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Interviewerii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) cunoștințe specifice ; b) aptitudini specifice ; c) deprinderi specifice ; d) trăsături de personalitate ; e) interese ; f) valori etc. Apoi, aceștia selectează mai multe variante ce corespund cel mai bine cu obiectivele formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

5) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de data interviului, seturile de întrebări se vor ordona în funcție de posturile scoase la concurs și ordinea de interviu a angajaților. Acestea se aplică candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

6) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviewerii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviewerii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interinterviewatori.

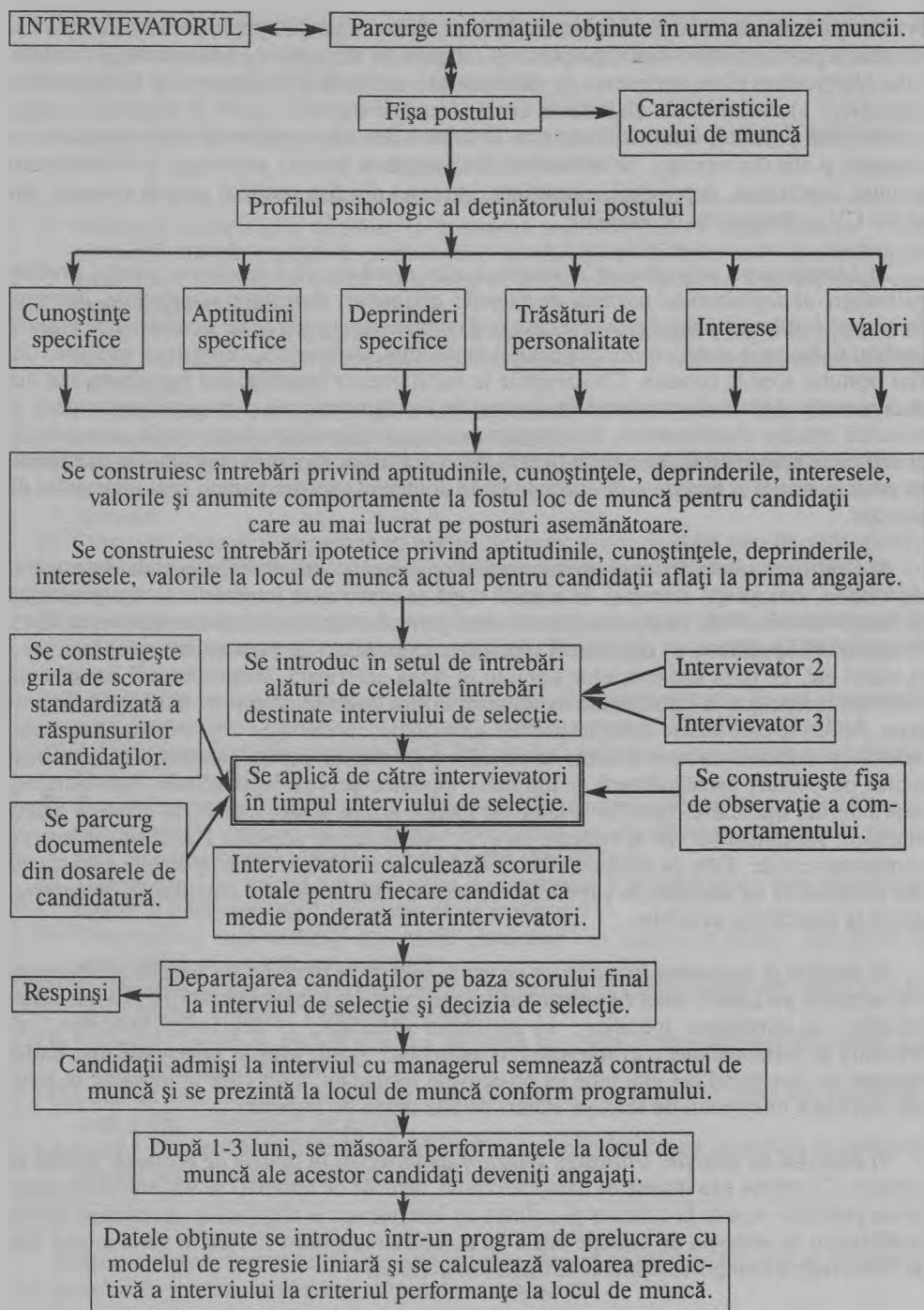


Figura 4.23. Schema procesuală a construirii întrebărilor ce privesc profilul psihologic al candidatului

7) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și luarea deciziei de selecție.* În această etapă, interviuatorii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între interviuatori și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

8) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece se discută cele mai importante aspecte în legătură cu condițiile și contextul muncii, salariul, clauzele din contract ce nu sunt agreate de către candidați etc. După ce au loc ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și apoi se poate stabili programul de lucru.

9) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operații.

10) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât la interviul de selecție, cât și la evaluarea performanțelor profesionale la locul de muncă după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Urmărind schema din figura 4.23 se pot enunța întrebări ipotetice ce vizează acei candidați care nu au mai lucrat pe posturi de muncă asemănătoare sau nu au mai lucrat până în momentul respectiv.

Caseta 4.63. Întrebări ipotetice privind profilul psihologic al deținătorului postului

- 1) Considerați că aveți de pregătit o serie de salate exotice pe care le cunoașteți doar din teoria învățată. Cum procedați? Vă gândiți să-i întrebați și pe colegii de echipă? Sau faceți așa cum credeți că e mai bine? Detaliați.
- 2) Să considerăm că aveți de pregătit pentru prima dată câteva rețete pe care nu le înțelegeți din cauza limbajului specific meniurilor respective. Cum procedați?
- 3) V-ați simți rușinat dacă în primele luni la locul de muncă ați primi ajutor de la colegii de echipă? Dar dacă ați fi nevoit să vă postați câteva pagini cu rețetele cele mai uzuale pe gresia din bucătărie?
- 4) Să presupunem că vă aflați la prima dumneavoastră masă de nuntă. La nuntă se anunță un meniu pentru 420 de persoane. Aveți 24 ore să pregătiți meniul complet împreună cu colegii dumneavoastră de echipă care au mai experimentat situații similare. Descrieți cum veți proceda. Veți apela și la ajutorul colegilor dumneavoastră? Care va fi rolul dumneavoastră?
- 5) Vă simțiți în măsură să experimentați rețete exotice precum cele din bucătăria japoneză, chineză, mediteraneeană sau libaneză? Cum veți proceda?
- 6) Să presupunem că trebuie să realizați platouri cu legume și fructe sculptate. Cum procedați, fiind pentru prima dată într-o astfel de situație? Veți cere ajutorul colegilor de echipă? Vă veți simți rușinat dacă vă ajută unul dintre colegi în văzul tuturor?
- 7) V-ar interesa să creați rețete care să vă poarte numele?
- 8) Considerați că feedbackul clienților este necesar pentru creșterea performanțelor dumneavoastră la locul de muncă?

4.20. Întrebări care vizează atitudinea față de muncă și satisfacția la locul de muncă

Jones și Gerard (1967), citați de Johns (1998), prezintă atitudinea ca un silogism ce duce la un model al atitudinii.

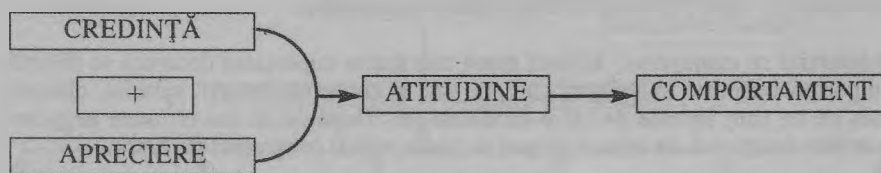


Figura 4.24. Modelul atitudinii exprimate prin credințe și valori (Jones și Gerard, 1967)

Goldstein și Sorcher (1974) prezintă un model revizuit al schimbării de atitudine, având în vedere faptul că se poate modifica comportamentul angajaților la locul de muncă și implicit atitudinea față de muncă, organizație și angajații organizației dacă au loc programe de instruire transculturală în ideea practicării (prin joc de rol) a deprinderilor culturale utile în acele culturi sau organizații (Harrison, 1992).

Gibson, citat de Manolescu (2003), evidențiază în modelul relațiilor dintre caracteristicile eficacității organizaționale (figura 4.25), faptul că identitatea și atitudinile angajaților față de locul de muncă implică angajamentul acestora față de productivitatea crescută, performanțe ridicate la locul de muncă și implicit satisfacția la locul de muncă, care reiese din acestea.

Gibson, Ivancevich și Donnely, citați de Manolescu (2003), evidențiază în modelul relațiilor dintre caracteristicile eficacității organizaționale (figura 4.25) relațiile dintre performanțe și predicție.

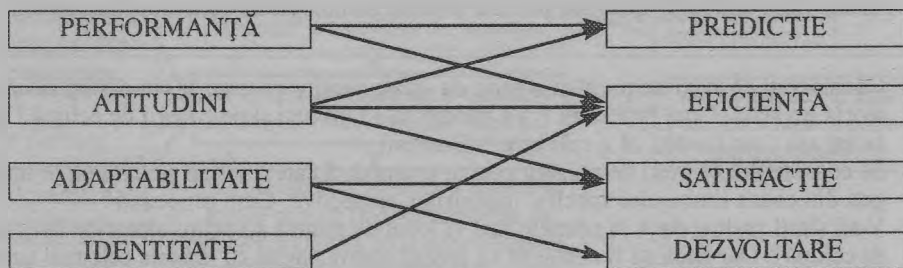


Figura 4.25. Modelul relațiilor dintre caracteristicile eficacității organizaționale (apud Manolescu, 2003)

Analizând propunerile surselor citate, considerăm că orice nou angajat într-o organizație, din momentul semnării contractului individual de muncă și al acceptării de a participa la cursurile de formare profesională continuă, va fi educat și învățat treptat cum să valorizeze organizația, munca și va putea înregistra performanțe ridicate la locul de muncă. Astfel, pornind de la modelul revizuit de către Goldstein și Sorcher (1974), care pune accent pe programe de instruire cu joc de rol, și aplicând normele UE privind educația și formarea profesională continuă, noi milităm și propunem introducerea cursurilor de formare inițială, continuă, dar și a unei perioade de stagiu înainte de etapele interviului cu managerul și semnării contractului de angajare.

Verificarea atitudinii față de muncă se realizează în organizații în momentul realizării diagnozei climatului organizațional, dar și în cel al diagnozei culturii organizaționale. evaluării periodice a personalului privind motivația, satisfacția și atitudinea față de muncă. Intervievatorii se pot inspira din chestionarele/instrumentele folosite de colegii lor care realizează aceste diagnoze și evaluări periodice și pot construi întrebări ce vizează atitudinea

față de muncă pentru a le introduce în grila de interviu. Astfel, pentru o mai bună scorare a răspunsurilor, întrebările pot prezenta grile standardizate de evaluare obiectivă a acestora.

Constantin (2004) menționează că, în studiul realizat în anul 1998 pe un lot de 325 de subiecți din Moldova privind atitudinea față de muncă, munca este caracterizată de următoarele percepții: „spornică”, în prezența șefilor, realizată în salturi și prost plătită. Pornind de la investigarea percepției angajaților privind munca (atitudinea față de muncă), noi considerăm că înainte de a angaja persoane noi în organizație va trebui să se investigheze anumite percepții și atitudini față de muncă, și anume ce semnifică munca și locul de muncă pentru candidatul respectiv. Acest lucru este necesar deoarece se poate lucra în funcție de atitudinea, percepțiile și valorile sale la schimbarea atitudinii prin educarea comportamentului în organizația angajatoare. Ideale sunt în acest sens programele de formare continuă profesională și adaptarea/implementarea acestor strategii de benchmarking la nivelul tuturor organizațiilor din România (Aniței și Chraif, 2007).

Tabelul 4.13. Posibili itemi ce investighează percepția angajaților asupra atitudinii față de muncă, echipa de lucru și valorile organizației

1) Organizația în care lucrez mi se potrivește.	deloc	în f. mare măsură
2) Consider că echipa de lucru este familia mea.	1.....	5
3) Valorile organizației sunt și valorile mele personale.	1.....	5
4) Munca e brătară de aur.	1.....	5
5) Munca mă face să fiu mereu tânăr.	1.....	5
6) A munci înseamnă a fi plin de energie vitală la finalul programului.	1.....	5
7) Sarcinile de la locul de muncă mă fac să mă simt împlinit.	1.....	5

În tabelul 4.13 sunt enunțați șapte itemi posibili dintr-un chestionar ce verifică percepțiile angajaților cu privire la muncă.

După cum am menționat, interviuatorii pot construi întrebări care să verifice percepția candidaților cu privire la modul cum priveau munca, executarea sarcinilor și activităților la fostele locuri de muncă în vederea realizării predicției comportamentului de la noul loc de muncă pornind de la atitudinile și comportamentele înregistrate la locurile de muncă anterioare. Mai mult decât atât, investigând și aflând ce gândesc candidații și ce atitudini au cu privire la muncă și executarea sarcinilor, departamentul de resurse umane poate și ce decizii se pot lua în legătură cu formarea lor profesională în privința educării comportamentului și atitudinilor față de valorile organizației, muncă și colegii lor.

Caseta 4.64. Întrebări privind comportamentul și atitudinile față de muncă, organizație și colegii de lucru la fostele locuri de muncă

1. Cum puteți descrie organizația în care ați lucrat? Cum vă situați în raport cu aceasta?
2. Cum puteți descrie fostul loc de muncă? Cum vă situați în raport cu acesta?
3. Cum puteți descrie fosta echipă de lucru? Ce relații ați avut cu echipa? Cum v-ați situat în raport cu aceștia?
4. Descrieți câteva situații când v-ați simțit în fosta echipă de lucru ca într-o familie. Ce rol ați jucat? Cum v-au perceput ceilalți? Dar dumneavoastră pe ei?
5. Descrieți câteva situații când v-ați simțit ca într-o familie în fosta organizație. Cum v-au perceput ceilalți? Dar dumneavoastră pe ei?
6. Ce reprezenta munca în organizațiile unde ați lucrat?
7. Explicați-ne ce a reprezentat pentru dumneavoastră munca în fosta organizație unde ați lucrat. Dar colegii de echipă ce au reprezentat?
8. Puteți da câteva exemple de sarcini de la fostele locuri de muncă care v-au făcut să vă simțiți împlinit? Argumentați.
9. Puteți da exemple de câteva sarcini de la fostele locuri de muncă care v-au făcut să vă simțiți umilit? Argumentați.

Întrebările enunțate în exemplele de mai sus, precum și alte întrebări care vizează candidații ce au mai lucrat și au acumulat experiență la diferite locuri de muncă se pot construi utilizând modelul din figura 4.26.

Etapele construirii întrebărilor care vizează atitudinea față de muncă sunt următoarele :

1) *Documentarea cu informații privind constructele corespunzătoare întrebărilor și documentelor din dosarul de candidatură, fișele de post și documentele organizației.* Intervievatorul parcurge informațiile obținute în urma analizei chestionarelor și inventarelor din organizație cu privire la atitudinea și satisfacția față de muncă și delimitează constructele corespunzătoare întrebărilor : a) atitudinea față de organizație ; b) atitudinea față de muncă ; c) atitudinea față de echipa de lucru și de ceilalți colegi ; d) atitudinea față de remunerările din organizație ; e) atitudinea față comunicarea din organizație etc. În paralel, interviuatorii se documentează cu informații despre : a) documente din organizație și fac observații cu privire la elemente ale diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă în ce privește comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc. ; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare) ; c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente).

2) *Construirea întrebărilor privind atitudinile față de muncă.* Aceste întrebări se construiesc, pe de o parte, pentru evaluarea atitudinii față de fostul loc de muncă a candidaților care au mai lucrat pe posturi asemănătoare și, pe de altă parte, ca întrebări ipotetice pentru evaluarea atitudinilor la locul de muncă actual pentru candidații aflați la prima lor angajare. Întrebările ce vizează atitudinea față de muncă și satisfacția la locul de muncă au o importanță majoră deoarece angajații, pe lângă faptul că muncesc, trebuie să simtă că fac parte dintr-un mediu pozitiv unde pot să promoveze, să aibă relații pozitive în echipa de lucru etc.

3) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Intervievatorii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) atitudinea față de organizație ; b) atitudinea față de muncă ; c) atitudinea față de echipa de lucru și de ceilalți colegi ; d) atitudinea față de remunerările din organizație ; e) atitudinea față de comunicarea din organizație etc. Apoi, aceștia selectează mai multe variante care corespund cel mai bine cu obiectivele formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

4) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de data interviului, seturile de întrebări se vor organiza în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților. Acestea se aplică candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

5) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviuatorii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviuatorii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interinterviutori.

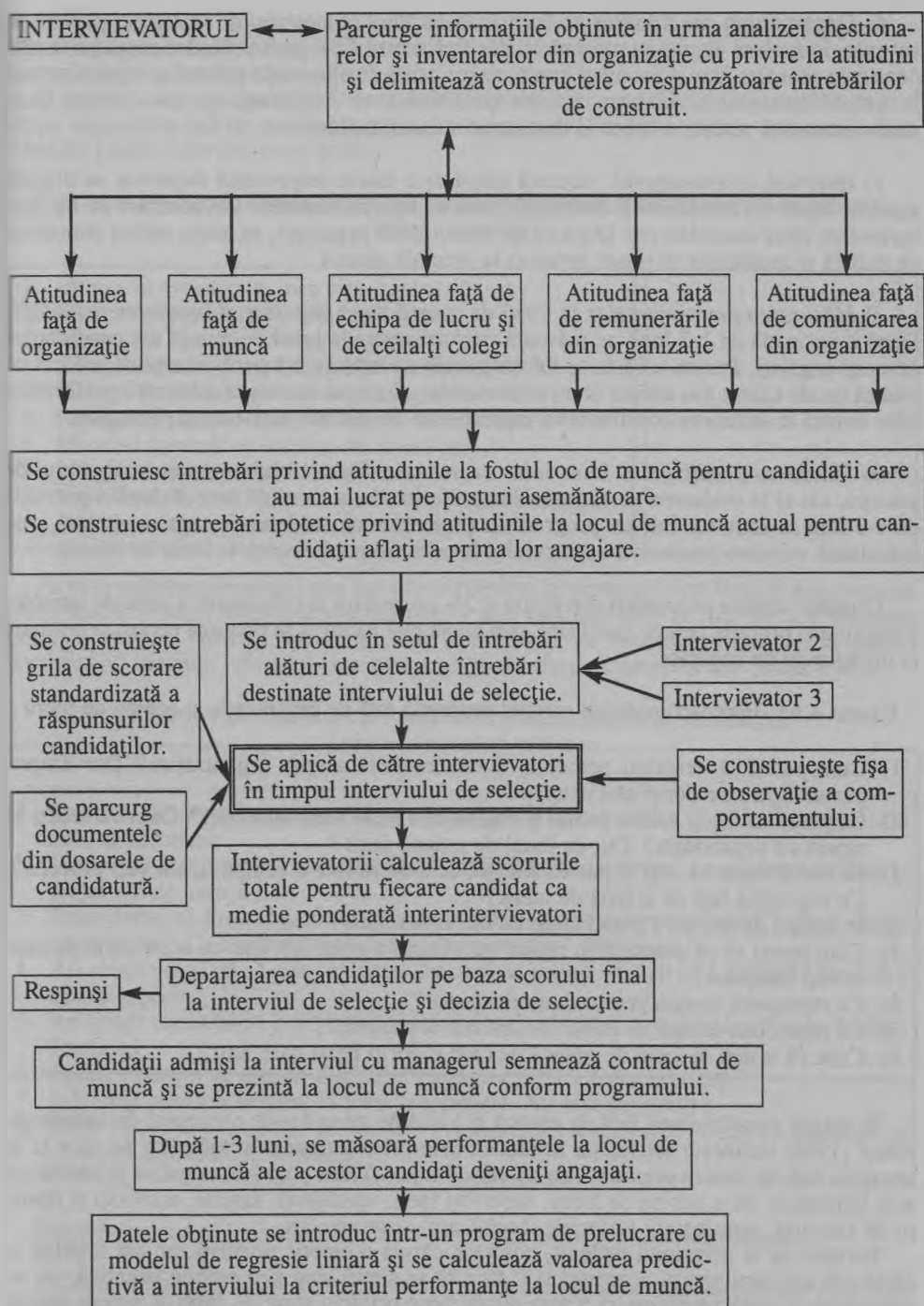


Figura 4.26. Schema procesuală de construire a întrebărilor referitoare la atitudinea față de muncă și de alte valori pornind de la instrucțiunile folosite în organizație

6) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și decizia de selecție.* În această etapă, interviewerii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între intervieweri și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

7) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece se discută aspecte legate de condițiile și contextul muncii, salariu, clauzele din contract ce nu sunt agreeate de către candidați etc. După ce au loc ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și candidatul se poate prezenta la locul de muncă.

8) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operațiuni.

9) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât la interviul de selecție, cât și la evaluarea performanțelor profesionale la locul de muncă după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Urmând schema procesuală din figura 4.26, prezentăm în continuare o serie de întrebări construite și propuse pentru candidații care nu au mai lucrat și se prezintă pentru prima oară la un interviu de angajare.

Caseta 4.65. Întrebări ipotetice privind percepția față de organizație și echipa de lucru

- 1) Cum puteți să descrieți percepția dumneavoastră asupra organizației? Dar asupra postului pe care doriți să-l ocupați?
- 2) Ce puteți să faceți pentru postul și organizația unde vreți să lucrați? Cum vă vedeți în raport cu organizația? Dar cu locul de muncă dorit?
- 3) Să considerăm că veți fi pus în situația de a lucra într-o echipă. Cum veți proceda? Ce veți simți față de echipa de lucru?
- 4) În echipa de lucru vă puteți simți ca într-o familie?
- 5) Cum puteți să vă descrieți în raport cu munca în general? Dar cu activitățile pe care le veți îndeplini?
- 6) Ce reprezintă munca pentru dumneavoastră?
- 7) Ce reprezintă echipa de lucru în care veți fi integrat?
- 8) Cum vă vedeți la locul de muncă pe care îl doriți peste șase luni?

În relație cu atitudinea față de muncă și locul de muncă este conceptul de satisfacție. Johns (1996) definește satisfacția în muncă prin prisma tuturor atitudinilor pe care le au angajații față de munca prestată. Aceste atitudini pot fi însă pozitive, negative și neutre sau sunt îndreptate către echipa de lucru, superiori (șefi, manageri), sarcini, activități și operații de executat, remunerații (salariale, bonificații) și promovări.

Pornind de la principiul hedonit, conform căruia o emoție pozitivă, un act împlinit ce oferă plăcere încurajează angajatul și îl face să se simtă bine și o emoție negativă, un act neîmplinit îi oferă neplăcere și acesta nu va trece printr-o stare de bine, îl putem extinde asupra aspectelor ce privesc mediul și contextul muncii menționate mai sus. Astfel, o atitudine pozitivă față de echipa de lucru, sarcinile și activitățile de îndeplinit, managerii superiori, comunicare, remunerări și promovări va crea trăiri plăcute, pozitive și angajatul

se va simți împlinit într-un anumit grad (mai ridicat sau mai scăzut). Pe de altă parte, o atitudine negativă față de factorii determinanți ai satisfacției menționați mai sus va genera insatisfacție și neîmplinirea angajatului.

Pornind de la itemii posibili (caseta 4.66), construiți în organizație, ce se referă la percepția angajaților față de satisfacția la nivelul organizației, se pot construi, adapta și utiliza întrebări pentru interviul de selecție.

Tabelul 4.14. Itemii folosiți pentru investigarea factorilor determinanți ai satisfacției într-o organizație

1. Munca în organizația mea este fascinantă.	1.....5
2. Munca în organizație mă încarcă pozitiv.	1.....5
3. Munca mă face să mă simt obosit.	1.....5
4. Colegii de echipă mă fac să mă simt izolat.	1.....5
5. Colegii de echipă mă lovesc pe la spate.	1.....5
6. Colegii de echipă sunt ca o familie pentru mine.	1.....5
7. Mă simt împlinit cu salariul pe care-l am.	1.....5
8. Mă simt mai sărac decât un șomer.	1.....5
9. Superiorul meu mă îndrumă mereu în efectuarea sarcinilor.	1.....5
10. Promovarea este inerentă în această organizație.	1.....5

Pe baza itemilor prezentați mai sus se pot construi întrebări privind factorii determinanți ai satisfacției la locul de muncă anterior pentru acei candidați care au mai lucrat și întrebări ipotetice privind posibila satisfacție sau insatisfacție în muncă pornind de la factorii determinanți ipotetici referitori la constructul de satisfacție (exemplul din caseta 4.66).

Caseta 4.66. Întrebări privind factorii determinanți ai satisfacției la locul de muncă anterior

1. La locul de muncă anterior, adesea simțeai că lucați fără a fi util. Cum explicați această afirmație?
2. Cum v-ați energizat pozitiv îndeplinind multitudinea de sarcini, operații și activități la fostul loc de muncă?
3. Considerați că fosta organizație era ca o familie pentru dumneavoastră? Cum vedeți acest lucru? Ce ați simțit față de fosta organizație? Detaliați.
4. Ați simțit vreodată că colegii dumneavoastră de echipă vă sunt ca o familie? Descrieți aceste aspecte.
5. Ați simțit vreodată că colegii dumneavoastră de echipă au fost aroganți și v-au izolat? Explicați.
6. Fostul manager se uita cu dispreț la dumneavoastră? Cum explicați?
7. Descrieți cum era salariul la fosta organizație. Ați fost mulțumit?
8. În ce a constat politica de promovare a organizației anterioare? Detaliați o situație în care vi s-a propus promovarea.

Etapele construirii întrebărilor privind satisfacția în muncă sunt următoarele :

1) *Documentarea cu informații privind constructele corespunzătoare întrebărilor ce vizează satisfacția la locul de muncă și cercetarea documentelor din dosarul de candidatură, fișele de post și a documentelor organizației.* În acest sens, interviuatorii parcurg informațiile obținute în urma analizei chestionarelor și inventarelor din organizație cu privire la atitudinea și satisfacția față de muncă și delimitează constructele corespunzătoare întrebărilor privind

determinanții satisfacției la locul de muncă : a) relațiile cu organizația ; b) relațiile cu managementul superior și mediu ; c) relațiile cu ceilalți colegi de același nivel ; d) remunerații salariale, bonificații, dividende etc. ; e) sarcini, activități, operațiuni de îndeplinit etc. În paralel, interviuatorii adună informații din : a) documente din organizație și fac observații cu privire la elemente ale diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc. ; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare) ; c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente).

2) *Construirea întrebărilor privind satisfacția față de muncă.* Aceste întrebări se construiesc, pe de o parte, privind satisfacția la fostul loc de muncă pentru candidații care au mai lucrat pe posturi asemănătoare și, pe de altă parte, ca enunțuri ipotetice privind satisfacția la locul de muncă actual pentru candidații aflați la prima lor angajare. Întrebările care vizează satisfacția la locul de muncă au o importanță majoră deoarece angajații, pe lângă faptul că muncesc, trebuie să simtă că fac parte dintr-un mediu pozitiv unde pot promova, pot avea relații pozitive în echipa de lucru etc.

3) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Interviuatorii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) relațiile cu organizația ; b) relațiile cu managementul superior și mediu ; c) relațiile cu ceilalți colegi de același nivel ; d) remunerații salariale, bonificații, dividende etc. ; e) sarcini, activități, operațiuni de îndeplinit etc. În continuare, aceștia selectează mai multe variante care corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

4) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs la interviul de selecție.* Cu câteva zile înainte de data interviului, seturile de întrebări se vor ordona în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților. Acestea se aplică candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

5) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviuatorii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviuatorii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interinterviutori.

6) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și luarea deciziei de selecție.* În această etapă, interviuatorii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente, se realizează un scor mediu între interviutori și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

7) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece acum se discută aspecte legate de condițiile și contextul muncii, salariu, clauze din contract ce nu sunt agreate de către candidați etc. După ce au loc ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și apoi se poate stabili programul de lucru.

8) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancure comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operațiuni.

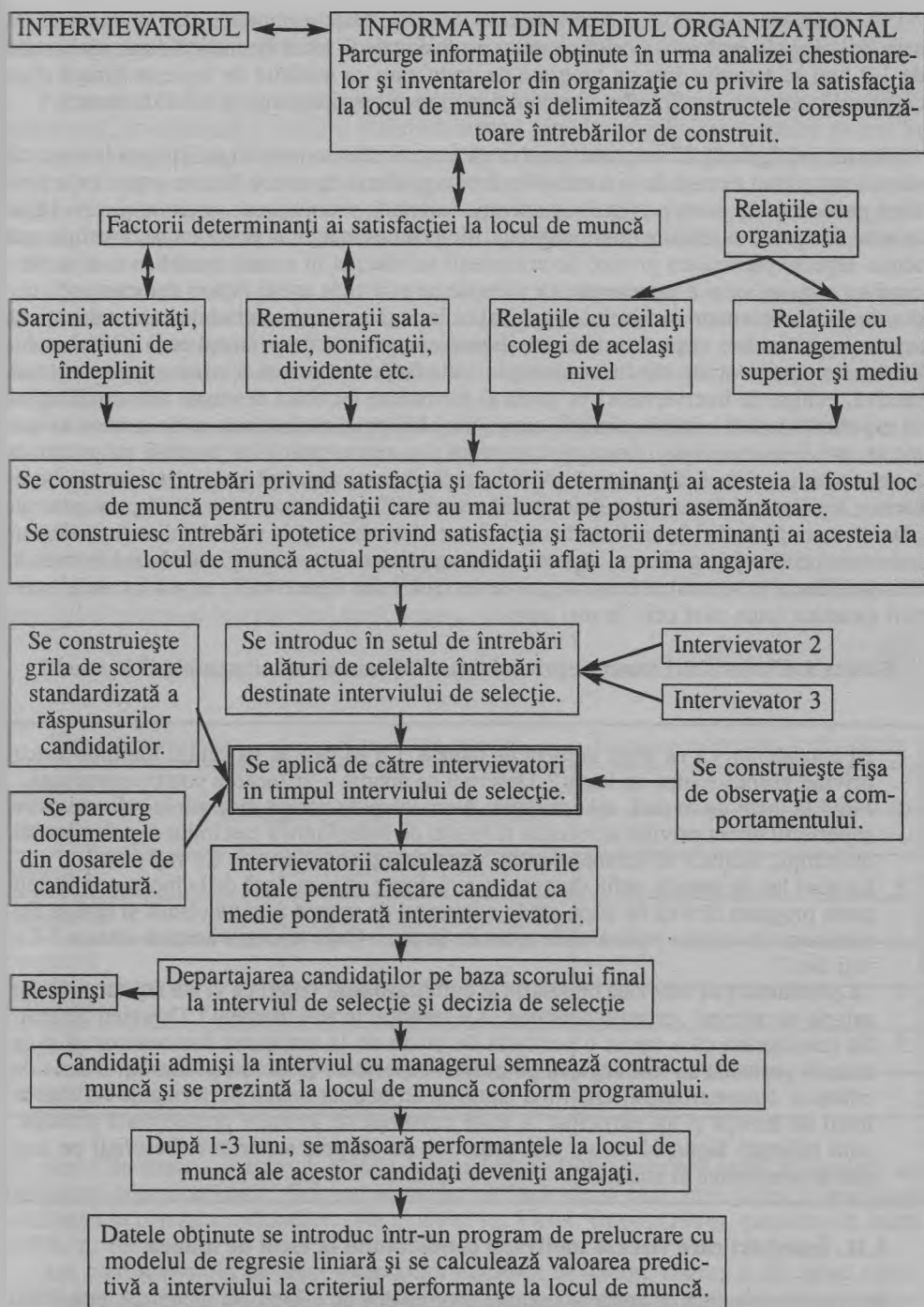


Figura 4.27. Schema procesuală de construire a întrebărilor privind satisfacția în muncă

9) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât la interviul de selecție, cât și la evaluarea performanțelor profesionale la locul de muncă după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Urmărind figura 4.27 se poate observa că factorii determinanți ai satisfacției la locul de muncă vor trebui extrași de la nivelul fiecărei organizații deoarece fiecare organizație prezintă particularități în ce privește remunerația salarială, promovarea, sarcinile și activitățile la locul de muncă și relațiile dintre angajați. Metoda cea mai bună prin care se investighează aceste aspecte particulare privind determinanții satisfacției în muncă constă în analiza percepțiilor angajaților și a reprezentărilor mentale cu privire la acești factori determinanți, dar și o bună documentare la nivelul organizației în legătură cu materialele care evidențiază aspectele particulare (fișe de salarizare, organizare, jurnale de personal etc.). Odată stabilite aceste particularități ale determinanților satisfacției în muncă privind organizarea respectivă, echipa de interviatori va putea să formuleze întrebări destinate atât candidaților cu experiență la alte locuri de muncă, cât și întrebări ipotetice destinate celor care nu au mai lucrat, în ideea investigării percepției acestora și a reprezentării lor mentale cu privire la determinanții satisfacției în muncă. Astfel, trecând peste aspectul general relevat de întrebarea „Ați fost satisfăcut la locul de muncă anterior?”, care duce tot la un răspuns general. „Da, în mare parte da!”, analizând acești factori determinanți în mod detaliat și particular, interviatorii vor putea observa aspecte relevante privind determinanții satisfacției în muncă. Urmând fluxul procesual al construcției de întrebări din figura 4.27, se pot formula întrebări ipotetice (cum sunt cele de mai jos).

Caseta 4.67. Întrebări ipotetice privind factorii determinanți ai satisfacției în muncă

1. Să considerăm că vă aflați la locul de muncă. Ce vă face să vă simțiți împlinit/fericit privind grupul/echipa de lucru? Descrieți ce anume v-ar încălca pozitiv emoțional.
2. Fiind la locul de muncă, ați constatat că un coleg de echipă face zilnic referate către superiorul direct privind activitatea și modul de îndeplinire a sarcinilor al colegilor săi de echipă, inclusiv al dumneavoastră. Cum simțiți acest lucru? Ce veți face?
3. La noul loc de muncă, șeful dumneavoastră direct vă pune încă de la început să lucrați peste program fără să fie stipulată în contractul de muncă această clauză și fără să fiți remunerat la salariu pentru orele muncite în plus. Cum resimțiți această situație? Ce veți face?
4. Să considerăm că este ziua de salariu și dumneavoastră vedeți că vi s-a reținut 10% din salariu pe motivul „crizei economice”. Ce resimțiți în acel moment? Descrieți detaliat.
5. Să considerăm că a trecut o perioadă de un an de la angajarea dumneavoastră și în această perioadă au fost angajați pe posturi superioare și au fost promovați o serie de colegi ai dumneavoastră. Dat fiind faptul că ați obținut mereu performanțe ridicate la locul de muncă și ați participat la toate cursurile de formare profesională posibile, cum resimțiți faptul că nu ați fost promovat pe un post superior? Descrieți pe larg aceste sentimente și emoții.

4.21. Întrebări care vizează motivația candidatului la locul de muncă

Motivația reprezintă un concept analizat/abordat atât de psihologia umanistă, psihologia experimentală, psihologia cognitivă, cât și de psihologia muncii și a resurselor umane. Nu în ultimul rând, psihologii din domeniul resurselor umane au recurs la analiza, aplicarea și dezvoltarea de teorii și modele ce pot fi aplicate la locul de muncă în vederea stimulării și

reglării comportamentului angajaților astfel încât aceștia să înregistreze performanțe ridicate la locul de muncă prin realizarea obiectivelor propuse și să simtă satisfacția îndeplinirii sarcinilor propuse.

Pornind de la definiția clasică conform căreia motivația este un proces care selectează, orientează, energizează și menține comportamentul până la îndeplinirea scopului propus în funcție de nevoie și aspirații, considerăm proprie o abordare a investigării motivației candidaților care se prezintă pentru posturile scoase la concurs în funcție atât de formele motivației, cât și de aspectele și particularitățile fiecărei organizații prin care acestea determină angajații să execute sarcinile, operațiunile și activitățile în vederea obținerii de performanțe ridicate la locul de muncă.

Componentele motivației ce reies în urma studiului comportamentului angajaților la locul de muncă sunt : a) motivele (ce țin de interiorul angajaților) reprezentate de nevoi (primare și secundare) și așteptări ; b) factori motivaționali externi, stimulente și bonificații oferite de organizația angajatoare pentru a determina angajații să obțină performanțe ridicate la locul de muncă.

Formele motivației abordate în psihologia generală (Golu, 2005 ; Aniței, 2010) pot fi abordate și în psihologia resurselor umane și cea organizațională, dar adaptate la locurile de muncă oferite de organizația angajatoare. Formele motivației sunt : motivația intrinsecă și extrinsecă, motivația pozitivă și negativă, motivația afectivă și cognitivă și motivația socială și individuală.

În ideea prezentării/expunerii acestor tipuri de motivație, tabelul 4.15 indică pentru fiecare tip de motivație stimulentele externe și cele interne specifice îndeplinirii obiectivelor angajaților obținând/înregistrând performanțe ridicate.

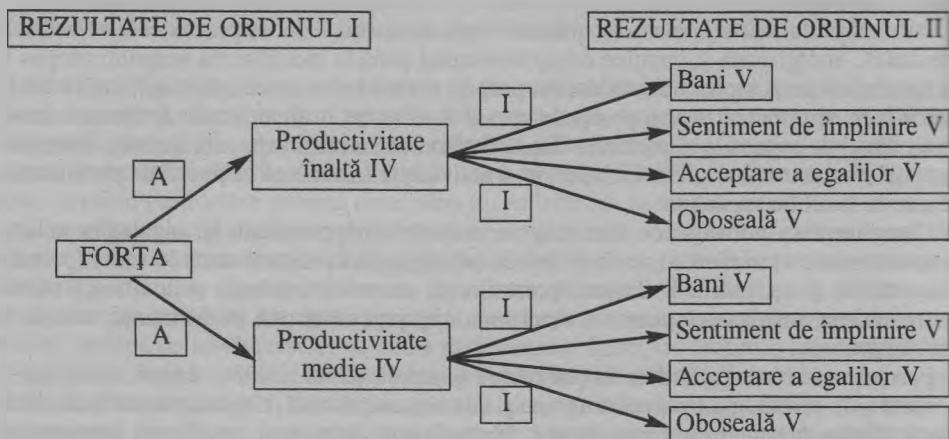
Tabelul 4.15. Motivația și stimulentele organizaționale (Burdus și Căprărescu, 1999)

Tipul de motivație	Stimulente externe	Stimulente interne, individuale
intrinsecă		
extrinsecă		
afectivă		
cognitivă		
negativă		
pozitivă		
socială		
individuală		

Atât Căprărescu și Burdus (1999), cât și Johns (1996) prezintă teorii și modele ale motivației organizaționale. Cel mai semnificativ însă, de la care vom porni în abordarea motivației la nivelul candidaților, este modelul lui Victor Vroom (1964), prezentat în Johns (1996, p. 161).

Așa cum reiese din modelul așteptărilor construit de Vroom (figura 4.28, *apud* Johns, 1996), componentele de bază ale acestui model sunt : a) rezultatele ca urmare a comportamentului înregistrat de angajați la locul de muncă ; b) instrumentalitatea – șansele de a produce efect (performanțe ridicate) în urma unei acțiuni întreprinse de angajat (activități și sarcini, operații) ; c) valența (valoarea așteptată a rezultatelor) ; d) așteptarea (șansa/

probabilitatea ca un rezultat de ordinul I să fie atins); e) forța (produsul final al componentelor modelului).



A – așteptare ; I – instrumentalism ; V – valențe

Figura 4.28. Modelul așteptării ipotetice (Vroom, 1964, *apud* Johns, 1996)

Conform modelului lui Vroom (1964), pentru a obține performanțe de nivel ridicat și mediu la locul de muncă, angajații trebuie să fie motivați atât intrinsec, cât și extrinsec, ambele tipuri de motivații, dar în proporții diferite. De asemenea, ei pot fi motivați afectiv și cognitiv, social și individual sau negativ și pozitiv.

Pornind de la tipurile de motivații de la nivelul organizației, cu ajutorul instrumentelor de investigare (chestionare de percepție a motivației și reprezentări mentale ale motivării), interviuatorii pot, și în acest caz, să construiască întrebări ce pot fi incluse în grila de interviu în vederea selecției pentru angajare pe posturile scoase la concurs. Ideală ar fi (și se poate practica) investigarea candidaților cu privire la forma de motivare practică (dorită de aceștia) sau cea dorită de aceștia pentru a obține performanțe ridicate la locul de muncă. Dar fiind faptul că o organizație poate avea anumite forme de motivare pe care le aplică, ceea ce-i conferă o anumită stabilitate financiară, considerăm că este important ca interviuatorii să pornească de la aspectele și particularitățile organizației angajatoare și să valorifice în ce măsură acestea se potrivesc cu practicile și interesele candidaților, iar acolo unde nu se potrivesc, se poate modifica comportamentul candidatului prin traininguri de învățare a valorilor organizației sau se poate renunța la acel candidat. (De exemplu, dacă un candidat care dorește să lucreze pe postul de director de resurse umane și dorește ca formă de motivare un salariu de 5.000 de euro și mașină cu șofer în timpul programului, iar organizația respectivă nu poate oferi aceste stimulente, se va renunța la acesta în favoarea unui alt candidat care se va adapta și se va simți motivat și cu stimulentele oferite de organizația angajatoare, adică un salariu de 2.800 de euro și decontarea biletelor de călătorie.)

Demarând investigarea formelor motivației la nivelul organizației, în continuare sunt prezentați o serie de itemi ce pot face parte dintr-un chestionar de percepție a motivației.

Tabelul 4.16. Itemi ce pot face parte dintr-un chestionar de percepție a formelor motivației și stimulentei în organizația angajatoare

1. Lucrez mai bine pentru a pleca în concediul oferit de organizație pe perioada verii.	1.....5
2. Îmi îndeplinesc toate sarcinile, obținând performanțe ridicate, deoarece știu că primesc 15% mărire la salariu.	1.....5
3. Lucrez peste program săptămânal deoarece sunt plătit foarte bine pentru acele ore.	1.....5
4. Mă implic în proiecte cu echipa de lucru deoarece știu că primim cu 20% mai mult la salariu pentru obținerea de performanțe din proiecte colaterale.	1.....5
5. Faptul că colegii mei de echipă sunt mereu alături de mine la bine și la greu mă face să mă dedic muncii.	1.....5
6. Faptul că există șansa să promovez la locul de muncă mă face să lucrez zilnic peste program.	1.....5
7. Mă simt împlinit când îmi îndeplinesc sarcinile la locul de muncă, depășind performanțele planificate.	1.....5

Urmărind itemii de mai sus, angajații din departamentul de resurse umane sau chiar interviewerii vor stabili o listă cu stimulentele și formele motivației de la nivelul organizației respective și vor construi întrebări ce pot fi introduse în interviul de selecție atât pentru candidații care au mai lucrat și au experiență în domeniu, cât și pentru cei care se află pentru prima dată la un interviu de selecție pentru angajare.

Caseta 4.68. Întrebări ce vizează formele motivării candidaților la locurile de muncă anterioare

1. Care au fost motivele pentru care v-ați angajat la fostul loc de muncă?
2. Descrieți-mi motivele pentru care ați părăsit fostul loc de muncă. Dar motivele pentru care le-ați părăsit pe cele anterioare acestuia?
3. Cum vă simțeai motivat de echipa în care ați lucrat? Ce rol ați jucat?
4. Descrieți-mi un moment în care membrii echipei v-au dezamăgit. Cum v-ați simțit? Cum ați continuat să lucrați?
5. Descrieți-mi un moment în care membrii echipei v-au făcut fericit. Cum ați lucrat cu ei după acest eveniment? Cum v-ați simțit?
6. Cum v-ați simțit lucrând la organizația anterioară, datorită nivelului de prestigiu pe care îl are pe piața muncii? Ați lucrat mai bine datorită acestui lucru?
7. Ce a reprezentat pentru dumneavoastră promovarea la locurile de muncă anterioare? Descrieți-mi ce ați făcut ca să fiți promovat.
8. Ce a reprezentat pentru dumneavoastră un salariu mare pentru locul de muncă pe care l-ați părăsit? Ce ați făcut în plus pentru un salariu mai mare cu 20% ca al celorlalți membri ai echipei?

Pentru construirea întrebărilor ce vizează formele motivării la candidații prezenți la interviul de selecție prezentăm următoarea schemă procesuală (figura 4.29).

Etapele formulării întrebărilor care vizează motivația candidatului la locul de muncă sunt următoarele :

1) *Documentarea cu informații privind constructele corespunzătoare întrebărilor ce vizează motivația la locul de muncă și cercetarea documentelor din dosarul de candidatură, fișelor de post și documentelor organizației.* În acest sens, interviuatorii parcurg informațiile obținute în urma analizei chestionarelor și inventarelor din organizație cu privire la motivația la locul de muncă și delimitează constructele corespunzătoare întrebărilor privind clasificarea motivațiilor : a) motivație intrinsecă și extrinsecă ; b) motivație afectivă și cognitivă ; c) motivație negativă și pozitivă ; d) motivație individuală și socială etc. În paralel, interviuatorii adună informații din : a) documentele organizației și fac observații cu privire la elementele diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc. ; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare) ; c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente).

2) *Construirea întrebărilor privind motivația la locul de muncă.* Aceste întrebări se construiesc, pe de o parte, referitor la motivația la fostul loc de muncă, pentru candidații care au mai lucrat pe posturi asemănătoare, și, pe de altă parte, ca enunțuri ipotetice privind motivația la locul de muncă actual, pentru candidații aflați la prima angajare. Întrebările care vizează motivația la locul de muncă au o importanță majoră deoarece angajații, pe lângă faptul că muncesc, trebuie să simtă că fac parte dintr-un mediu pozitiv unde pot promova, pot avea relații pozitive în echipa de lucru etc.

3) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Interviuatorii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) motivație intrinsecă și extrinsecă ; b) motivație afectivă și cognitivă ; c) motivație negativă și pozitivă ; d) motivație individuală și socială etc. În continuare, aceștia selectează mai multe variante ce corespund cel mai bine cu obiectivele formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

4) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de data interviului, seturile de întrebări se vor ordona în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților. Acestea se aplică candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

5) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviuatorii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviuatorii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interinterviutori.

6) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și luarea deciziei de selecție.* În această etapă, interviuatorii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile date, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente, se realizează un scor mediu între interviutori și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

7) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece se discută aspecte legate de condițiile și contextul muncii, salariu, clauze din contract ce nu sunt agreate de către candidați etc. După ce au loc ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și apoi se poate stabili programul de lucru.

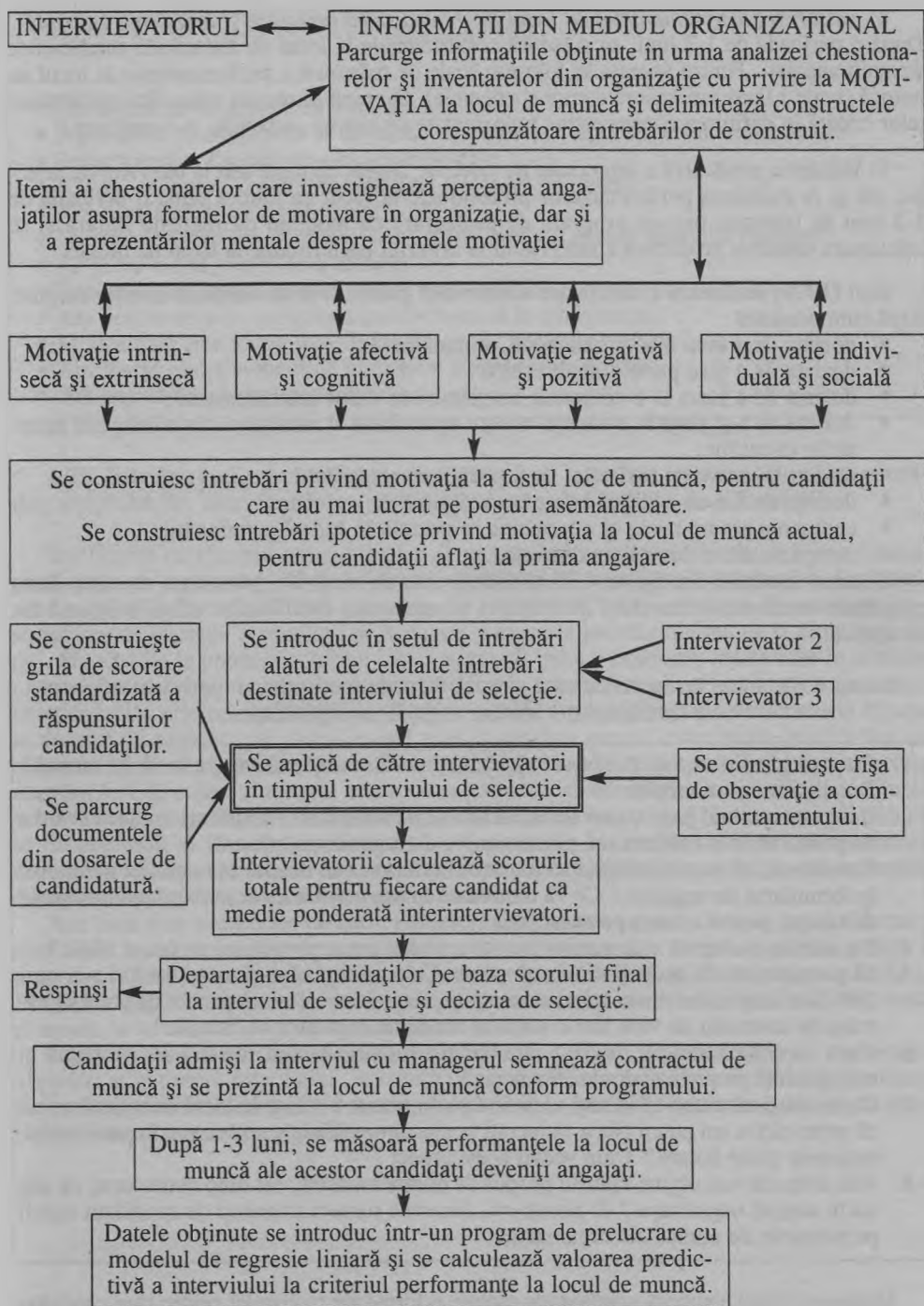


Figura 4.29. Schema procesuală de construire a întrebărilor care vizează motivația candidaților

8) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operațiuni.

9) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât la interviul de selecție, cât și la evaluarea performanțelor profesionale la locul de muncă după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Burt (1999) realizează o clasificare a motivelor pentru care un candidat dorește un post, după cum urmează :

- dorința de a avea o activitate nouă, stimulatoare ;
- dorința de a face parte dintr-o echipă ;
- dorința de a lucra la o companie cu planuri de viitor impresionante ;
- dorința de a-și pune în evidență/valoare aptitudinile și calitățile și de a îndeplini așteptările clienților ;
- dorința de a avea o carieră și de a-și utiliza potențialul ;
- dorința de a avea o slujbă interesantă și plină de varietate ;
- compania are un nume și o reputație respectată în cadrul comunității ;
- compania are o dezvoltare dinamică.

Urmând modelul din figura 4.29 și ținând cont de motivele prezentate de către Burt, propunem următoarele întrebări ipotetice ce se adresează candidaților aflați la primul loc de muncă.

Caseta 4.69. Întrebări ipotetice care vizează formele motivației și motivarea eficientă a candidaților/viitorilor angajați ai organizației

1. Cum vă gândiți că veți fi motivat să obțineți performanțe ridicate la locul de muncă ? Detaliați-mi un exemplu.
2. Care este motivul pentru care doriți să lucrați pe acest post ? Explicați-mi dacă e vorba de postul scos la concurs sau pur și simplu de organizația noastră.
3. Considerați că sunteți motivat să lucrați în schimbul de noapte așa cum ați menționat în formularul de angajare ? Ce vă motivează în așa măsură încât să renunțați la somnul de noapte pentru a lucra pe acest post ?
4. Ce salariu credeți că v-ar motiva pentru a munci peste programul de lucru zilnic ?
5. Să presupunem că începeți să lucrați mâine. Cum credeți că v-ați simți dacă vi s-ar opri 20% din salariu din cauza crizei economice, dar vi s-ar oferi un pachet de două săptămâni de concediu de vară într-o stațiune montană împreună cu familia ?
6. Cum simțiți că sunteți motivat lucrând pentru organizația noastră cu prestigiu și transparență pe piața auditului financiar ?
7. Considerați că puteți să lucrați obținând performanțe ridicate la locul de muncă știind că peste câțiva ani puteți pleca să lucrați la una dintre filialele aceleiași companii multinaționale peste hotare ? Cum vedeți acest aspect ?
8. Atât timp cât veți obține salariul propus de dumneavoastră, cât timp considerați că veți sta în această organizație ? Explicați-mi, deoarece suntem interesați de candidații stabili pe posturile de muncă ale organizației.

Hodgson (2006) enumeră următoarele motive și forme ale motivației pentru care candidații își doresc un loc de muncă. Intervievatorii pot ține cont de acestea și de congruența dintre ele și de ceea ce poate oferi cu adevărat organizația.

Caseta 4.70. Motive și forme ale motivației menționate de diferiți candidați
(Hodson, 2006)

- Pot avansa în cariera pe care mi-am ales-o.
- Îi pot ajuta pe oameni să se descurce mai bine în viață, într-o anumită situație.
- Recompensele financiare sunt semnificative.
- Există, cel puțin, o anumită siguranță a locului de muncă.
- Am ocazia de a lucra individual.
- Munca mea implică anumite riscuri financiare sau decizii potențial riscante.
- Ar putea exista ocazii de a călători.
- Statutul social atașat acestei funcții este foarte înalt.
- Am ocazia de a-mi manifesta creativitatea și inventivitatea.
- Munca mea este foarte folositoare din punct de vedere social.
- Am foarte multă autonomie în diferite situații profesionale.
- Am ocazia de a lucra ca parte a unei echipe.

4.22. Întrebări cu rol clarificator în legătură cu adevărul exprimat de către candidat, suspiciunile, incertitudinea, ambiguitatea și golurile/lipsa de informație

Verificarea cu ajutorul chestionarelor de percepție a comportamentului etic sau contra-productiv este necesară la nivelul fiecărei organizații ca metodă complementară documentelor angajaților care pot dovedi onestitatea la angajare (CV-ul, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de intenție, formularul de angajare și cazierul judiciar obținut de la circa de poliție). Pornind de la premisa conform căreia angajații trebuie cunoscuți foarte bine în privința tuturor aspectelor și comportamentelor anterioare, interviewerii se pot inspira din itemii chestionarelor privind comportamentul etic la nivelul organizației și din documentele depuse la dosarul de angajare pe postul vacant scos la concurs pentru construirea întrebărilor cu caracter clarificator privind anumite informații despre candidații respectivi (comportamente, atitudini față de colegi și muncă, respectarea normelor și valorilor, anumite stagii ale educației absolvite, goluri în CV, situații formulate ambiguu și incert etc.). Interviewerii trebuie să fie interesați să investigheze explicațiile/răspunsurile la întrebări care par să contrazică sau pun sub semnul întrebării datele completate în formularul de angajare, în scrisoarea de motivație și chiar în scrisoarea de recomandare.

Așa cum sunt prezentate de către Hodgson (2006), informațiile tănuite pot fi diverse : note false la examene, locuri de muncă inventate, recomandări scrise de părinți pentru a pune candidatul într-o lumină mai bună. Interviewerii verifică de obicei recomandările și în cazul angajării ulterioare pe post, aceste aspecte ascunse ale falsității putând fi depistate și scoase la lumină la locul de muncă (*Ibidem*).

Întrebări care să clarifice răspunsurile formulate ambiguu se pot construi de către interviewerii și în timpul interviului. În continuare prezentăm o serie de întrebări clarificatoare pentru informațiile incerte din documentele depuse la dosarul de concurs, dar și întrebări suplimentare la cele din timpul interviului.

Caseta 4.71. Întrebări clarificatoare pentru informațiile incerte din documentele depuse la dosarul de concurs

1. Din CV-ul dumneavoastră reiese că ați lucrat în această perioadă la o organizație cu program complet de 8 ore/zi și, în același timp, ați participat la cursurile de zi ale Facultății de Management. Cum ați reușit această performanță? Explicați și descrieți cum, în același timp, ați fost prezent la ore, dar și la locul de muncă.
2. Una dintre politicile noastre este să remunerăm angajații consistent după munca pe care au depus-o în timpul anului. Considerați că puteți să veniți zilnic la program 8 ore, fără a folosi concedii medicale și de studii, cum ați făcut la fostul loc de muncă?
3. Ca bucătar-șef ați obținut o recomandare de la directorul de resurse umane (organizația anterioară) precum că ați lucrat 8 luni pe un vas de croazieră la bucătărie internațională. Cum explicați faptul că în CV-ul dumneavoastră nu există acest lucru?
4. Răspunsul dumneavoastră privind lucrul pe vasul de croazieră este cam incert și scurt. Puteți detalia cu amănunte o zi din programul dumneavoastră? Adică ce ați făcut de dimineată până seara?
5. Mai puteți repeta încă o dată cum ați preparat prânzul și cina și ce colegi de echipă v-au ajutat? Ne interesează cât mai multe detalii.
6. Organizația noastră are nevoie de angajați care să stea la locul de muncă minimum 8 luni. Sunteți sigur că nu veți pleca mai repede, așa cum ați procedat la organizațiile anterioare?
7. Am înțeles că aveți nevoie de acest post deoarece sunteți în șomaj de șase luni și aveți trei copii, iar soțul nu vă ajută cu salariul pe care îl câștigă. Dar, spuneți-mi, de ce nu este scrisă în CV perioada de șomaj? Aici este stipulat că ați lucrat ca bonă timp de cinci luni pentru o familie. Ne puteți detalia acest aspect?
8. Ați menționat mai devreme că vă plac foarte mult copiii. Cum ne puteți explica faptul că ați fost concediată de opt ori într-un an de la toate locurile de muncă unde ați lucrat ca bonă?

Așa cum este exemplificat în câteva întrebări repetitive și de detaliere prezentate mai sus, interviatorii pot repeta și folosi întrebări care să clarifice situațiile incerte de mai multe ori pe parcursul interviului.

Peel (2003) evidențiază afirmațiile false care nu trebuie tolerate și acceptate de către interviatori:

1. pretinderea deținerii unor calificări care nu sunt reale;
2. pretinderea unor niveluri salariale anterioare care sunt incerte;
3. perioade de angajare incorect precizate;
4. ascunderea vârstei reale;
5. ascunderea unor informații despre desfacerea contractului de muncă;
6. ascunderea condamnărilor penale.

Aceste elemente, menționate de către autor, se pot observa încă din momentul studierii cu atenție a documentelor din dosarul de angajare sau din lipsa unor acte precum cazierul judiciar, copii după diplome de absolvire legalizate, copii legalizate după certificatul de căsătorie și de naștere.

Același autor recomandă următoarele tehnici pentru a minimiza posibilitatea apariției neconcordanțelor:

1. construirea unui formular de angajare bine structurat, care să conțină toate întrebările relevante și cu avertismentul că informațiile false menționate în documente pot duce la desfacerea contractului de muncă după angajare;
2. luarea în considerare a documentelor individuale: certificat de naștere, certificat de căsătorie, pașaport;
3. luarea de notițe în timpul interviului.

Candidații, din dorința de a obține postul pentru care s-au prezentat la concurs, se pot manifesta în timpul interviului în diverse feluri: 1) pot exagera cu amănunte inexistente, povestind situații fabuloase, extraordinare; 2) pot exemplifica performanțele superioare înregistrate care de fapt nu se regăsesc înregistrate nicăieri; 3) pot masca anumite situații-problemă la care au participat etc.

4.23. Întrebări care vizează cariera profesională

Primul pas în orientarea vocațională și spre realizarea unei cariere se face încă din anii de liceu și apoi, mai târziu, se continuă cu identificarea domeniului de formare, a diferențelor/congruențelor dintre cerințele postului și profilul candidatului pe post.

Cherrington (1991), citat de Manolescu (2003), înțelege prin carieră o succesiune de experiențe individuale, legate de muncă și câștigate de-a lungul vieții.

Torrington și Hall (1995), citați de Manolescu (2003), consideră cariera o succesiune de roluri în muncă ale unui individ sau o succesiune de experiențe separate, corelate între ele, prin care oricine trece în decursul vieții.

În urma analizei definițiilor despre carieră, Manolescu (2003) subliniază faptul că ar trebui să se facă o distincție între cariera obiectivă (dezvoltarea și promovarea personalului) și cariera subiectivă (perceperea de sine și rolul muncii în viața proprie a fiecărui individ).

Johns (1996) subliniază în conceptul de carieră prezența atitudinilor, cunoștințelor și competențelor dezvoltate de-a lungul timpului în evoluția persoanei prin activitățile profesionale realizate.

Holland (1985) și Schein (1975) au realizat tipare care servesc și în prezent orientării vocaționale în carieră atât pentru tinerii liceeni, cât și mai departe, pentru studenți și masteranzi sau cei care simt că nu li se potrivește locul de muncă pe care îl dețin sau profesia pe care o exercită.

Pentru a sublinia evoluția carierei individului, Schein (1975) a propus stadiile ideale ale carierei, care, după părerea sa, sunt compatibile cu stadiile vieții biosociale (tabelul 4.17).

Tabelul 4.17. Stadiile dezvoltării carierei (Schein, 1975)

Vârsta	Stadiul
0-21 ani	Dezvoltare, fantezii, explorare
16-25	Intrare în domeniul muncii
16-25	Pregătire de bază
17-30	Carieră timpurie
25 +	Mijlocul carierei
35-40	Crizele de la mijlocul carierei
40 +	Carieră târzie
40 +	Declin și eliberare, pensionare

Klatt, Murdick și Schester (1985) evidențiază patru stadii principale în decursul carierei individului: explorare, stabilire, mijlocul carierei și eliberare (pensionare).

În final, Klatt și Murdick, citați de Manolescu (2003), evidențiază următoarea clasificare:

1) **Planificarea carierei organizaționale**: dezvoltarea nevoilor resurse umane; îmbunătățirea calității resurselor umane în vederea sporirii productivității; definirea căilor carierei; evaluarea potențialului individual al postului; armonizarea nevoilor organizaționale și ale carierei; consilierea carierei pentru calitatea vieții și a muncii; auditul și controlul sistemului de planificare și dezvoltarea carierei.

2) **Planificarea carierei individuale** : identificarea potențialului și intereselor individului ; identificarea scopurilor vieții sale și ale carierei ; dezvoltarea unui plan scris pentru îndeplinirea scopurilor individuale ; cercetarea celui mai bun început de carieră ; comunicarea către manager sau șeful direct a planului carierei individuale ; solicitarea consilierii carierei ; evaluarea oportunităților interne și externe ; solicitarea mentorului și promovarea propriei imagini.

În ideea investigării de către interviuatori a candidaților privind alegerea carierei și schimbarea acesteia, Holdson (2006) propune întrebările din caseta de mai jos.

Caseta 4.72. Întrebări care vizează alegerea și schimbarea carierei

1. Spuneți că vi se potrivește un loc de muncă în domeniul publicității. De ce ?
2. Spuneți că sunteți interesat de o carieră în domeniul managementului investițiilor. Ce înțelegeți dumneavoastră prin managementul investițiilor ?
3. Ce abilități credeți că ar trebui să aibă un profesor ?
4. Aspirațiile dumneavoastră profesionale s-au schimbat mult de-a lungul anilor ? Explicați.
5. Cum reușiți să fiți informat și să vă mențineți la curent cu ceea ce se întâmplă în domeniul dumneavoastră ?
6. Ați profitat de cursurile de perfecționare sau de activitățile de instruire organizate în ultimul an ?
7. Cum credeți că s-a schimbat profesia dumneavoastră de când v-ați angajat ?
8. Spuneți-mi, de ce ați ales să faceți o facultate după ce ați lucrat în domeniul vânzării timp de 15 ani ?
9. Cât de dificil vi s-a părut să continuați studiile ca persoană matură printre adolescenți și tineri ?
10. Înainte de a vă lua licența, ați lucrat ca soră medicală, iar acum doriți să obțineți acest post din domeniul consultanței manageriale. Cum explicați o astfel de schimbare de direcție ?
11. Cum puteți fi sigur că această reorientare profesională nu va fi doar o fază trecătoare ? V-ați putea răzgândi din nou după ce vom fi investit timp și bani în pregătirea și perfecționarea dumneavoastră.
12. Dacă v-ați începe cariera de la capăt, ce ați face diferit ?

Klatt și colaboratorii (1985) evidențiază componentele dezvoltării carierei la locul de muncă conform modelului din figura 4.30.

Pornind de la modelul din figura alăturată, conform căruia indivizii își planifică de-a lungul vieții *cariera pe plan organizațional* (vizează aspecte legate de formarea profesională la locul de muncă) și *cariera pe plan individual* (privind viața, idealurile etc.), precum și de la modelul ce prezintă procesul dezvoltării carierei realizat de aceiași autori (componentele dezvoltării la locul de muncă), considerăm că interviuatorii vor trebui să investigheze încă din etapa interviului de selecție intențiile candidaților la posturile scoase la concurs de a se implica în dezvoltarea carierei atât pe plan individual, cât și pe plan organizațional.

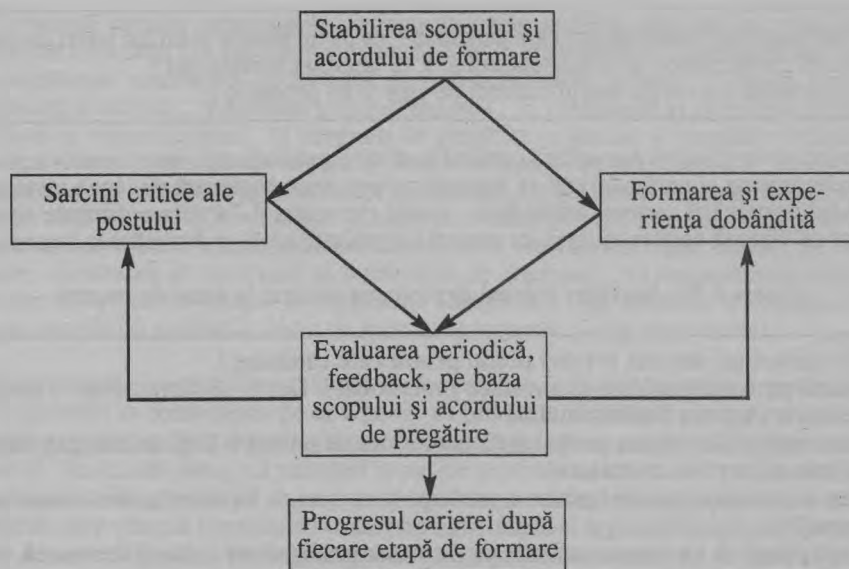


Figura 4.30. Procesul dezvoltării carierei (Klatt și colab., 1985) prezentat în Manolescu (2003)

În caseta 4.73 prezentăm întrebări privind investigarea interesului și deschiderii față de dezvoltarea carierei pe plan individual.

Caseta 4.73. Întrebări privind investigarea interesului pentru cariera individuală

1. Cine v-a îndrumat încă din anii de liceu să studiați psihologia? Ce rol a jucat în viața dumneavoastră?
2. Ce rol a jucat consilierul școlii în canalizarea interesului dumneavoastră pentru relațiile internaționale?
3. Ce rol au avut părinții în alegerea dumneavoastră de a studia medicina? Cum puteți detalia influența fiecăruia?
4. Descrieți-mi cum v-au influențat colegii de liceu în decizia de a studia la Facultatea de Chimie. Care dintre aceștia a avut rolul cel mai important?
5. Unde credeți că veți lucra după ce veți termina facultatea? Credeți că veți mai lucra în organizația noastră sau veți merge într-o organizație pe un post care se potrivește cu specializarea facultății?
6. Credeți că veți face față atât programului de lucru și formării profesionale la locul de muncă, cât și studiilor masterale timp de 2 ani? Cum vedeți posibil acest lucru?
7. Ce scopuri/obiective bine determinate aveți privind studiile dumneavoastră masterale și doctorale?
8. Cum apreciați locul de muncă de unde ați plecat din punctul de vedere al dezvoltării carierei?
9. Cum apreciați postul pentru care candidați din punctul de vedere al dezvoltării carierei dumneavoastră individuale?
10. Postul acesta vă oferă împlinirea carierei așa cum v-ați propus sau este doar un post temporar care vă oferă un salariu stabil până veți găsi altă ofertă de lucru?
11. După ce veți finaliza studiile superioare, credeți că acest post vă va mai satisface din punctul de vedere al carierei? Considerați că veți căuta un post care să se potrivească cu specializarea facultății pe care o urmați?

12. Cum apreciați postul pentru care candidați : ca pe un salariu și un loc stabil de muncă sau ca pe un mijloc de a face carieră și a vă dezvolta profesional ?
13. În ce măsură servește postul carierei pe care v-ați propus-o ?

Pornind de la modelul dezvoltării carierei la nivel organizațional, interviuatorii pot delimita acele aspecte și particularități ce vizează cariera organizațională pe lângă investigarea interesului dezvoltării carierei individuale. Astfel, în caseta 4.74 sunt prezentate tipuri de întrebări ce vizează cariera la locul de muncă (organizațională) și dezvoltarea acesteia.

Caseta 4.74. Întrebări privind dezvoltarea carierei la locul de muncă

1. Ce cursuri ați absolvit privind postul pentru care candidați ?
2. Postul pe care candidați vă satisface profesional ? Doriți să lucrați doar o perioadă pentru a vă putea finaliza studiile ?
3. Cum vedeți dezvoltarea profesională la acest loc de muncă ? Dați un exemplu referitor la cum ați dori să se realizeze.
4. Veți avea timp disponibil pentru a participa la cursuri de formare lunare la noul loc de muncă ?
5. Cum puteți să vă concentrați atât pe formarea profesională la locul de muncă, cât și pe dezvoltarea privind cursurile doctorale și postdoctorale pe care intenționați să le urmați în același timp cu sarcinile la locul de muncă ?
6. Faptul că țineți să promovați și să vă dezvoltați în organizația noastră vă va pune în situația de a călători și participa la cursuri de formare la reprezentanțele organizației noastre din alte țări. Credeți că veți putea face față deplasărilor ? Ați putea să petreceți și perioade mai îndelungate la aceste formări profesionale ?
7. Cum puteți să vă împărtășiți între familie (soție și copii) și faptul că va trebui, câteva luni pe an sau chiar câțiva ani, să lucrați la reprezentanțe ale organizației noastre din alte țări ?
8. Ce obiective v-ați propus pentru a vă dezvolta și promova pe postul de consilier clienți front-office ? Ce cursuri v-ar tenta să urmați în acest sens ?
9. Cine ia deciziile cu privire la cariera dumneavoastră organizațională ? Acceptați de obicei sfaturile părinților, șefilor sau colegilor de lucru ?
10. Cât sunteți de mulțumit de dumneavoastră ?
11. Înainte de a vă prezenta la concursul pe acest post, v-ați interesat ce oferă organizația noastră ? Cum anume vă puteți dezvolta ?
12. Ce schimbare în carieră doriți să faceți angajându-vă pe acest post ?
13. Care sunt restricțiile în schimbarea carierei organizaționale ?
14. Cum puteți exploata faptul că veți lucra la noi în organizație ? (din punctul de vedere al carierei)
15. Ce părere aveți despre consilierea în carieră ? Cum considerați că vă veți integra într-un program de consiliere ?
16. Sunteți deschis la sfaturile consilierilor ? Dar la ale cui ?

În continuare prezentăm schema-flux de construire a întrebărilor privind dezvoltarea în cariera individuală și organizațională la locul de muncă, dar și în afara locului de muncă.

Etapele construirii, aplicării și validării întrebărilor privind dezvoltarea în cariera individuală și organizațională sunt următoarele :

1) *Documentarea cu informații privind structurile corespunzătoare întrebărilor ce vizează dezvoltarea în cariera individuală și organizațională și analizarea documentelor din dosarul de candidatură, a fișelor de post și a documentelor organizației.* În acest sens,

interviewatorii parcurg informațiile obținute în urma analizei planului de programare a carierei, de consiliere și a programelor de pregătire în organizație și delimitează constructele corespunzătoare întrebărilor de formulat privind dezvoltarea carierei : a) nevoi, aspirații și oportunități în carieră : individual și organizațional ; b) planificare și consiliere în carieră : individual și organizațional ; c) program de pregătire organizat și pregătire individuală : individual și organizațional etc. În paralel, interviewatorii culeg informații din : a) documente din organizație și fac observații cu privire la elemente ale diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc. ; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare) ; c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente).

2) *Construirea întrebărilor privind dezvoltarea în cariera individuală și organizațională.* Aceste întrebări se construiesc, pe de o parte, cu privire la dezvoltarea în cariera individuală și organizațională în fosta organizație pentru candidații care au mai lucrat pe posturi asemănătoare și, pe de altă parte, ca enunțuri ipotetice privind dezvoltarea în cariera individuală și organizațională la locul de muncă actual pentru candidații aflați la prima lor angajare. Întrebările care vizează dezvoltarea în cariera individuală și organizațională au o importanță majoră deoarece angajații, pe lângă faptul că muncesc și sunt remunerați, trebuie să participe și să se implice în dezvoltarea carierei individuale și a celei organizaționale pentru a promova într-un mediu organizațional pozitiv etc.

3) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Interviewatorii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) nevoi, aspirații și oportunități în carieră : individual și organizațional ; b) planificare și consiliere în carieră : individual și organizațional ; c) program de pregătire organizat și pregătire individuală : individual și organizațional etc. În continuare, aceștia selectează mai multe variante ce corespund cel mai bine cu obiectivele formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

4) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de data interviului, seturile de întrebări se vor organiza în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților. Acestea se aplică candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

5) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviewatorii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviewatorii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interinterviewatorii.

6) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și luarea deciziei de selecție.* În această etapă, interviewatorii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între interviewatorii și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

7) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece se discută aspecte legate de condițiile și contextul muncii, salariu, clauze din contract ce nu sunt agreate de către candidați etc. După ce au loc ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și apoi se poate stabili programul de lucru.

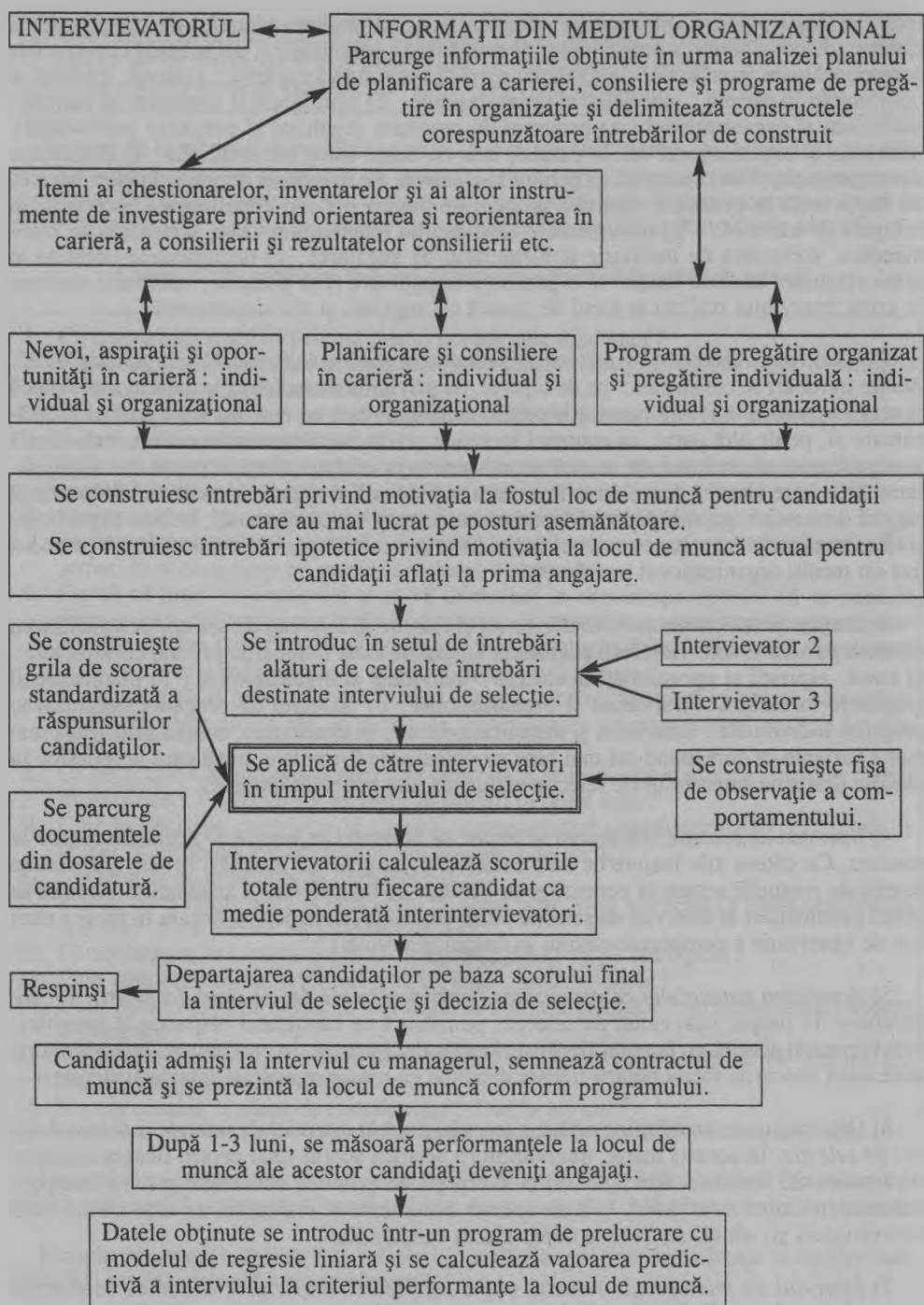


Figura 4.31. Schema flux a construirii, aplicării și validării întrebărilor privind dezvoltarea în cariera individuală și organizațională

8) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operațiuni.

9) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât la interviul de selecție, cât și la evaluarea performanțelor profesionale după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Analizând schema-flux din figura 4.31, putem evidenția la nivelul investigării interesului pentru cariera organizațională faptul că interviatorii se pot inspira din planurile de formare profesională continuă, pornind de la necesarul de formare profesională periodică. De altfel, și la nivel individual, dar și la nivelul formularului de angajare, se pot construi întrebări ce privesc stadiile formării prezentate în CV.

4.24. Întrebări care vizează emoțiile, sentimentele și pasiunile la locul de muncă

În viața de zi cu zi, la locul de muncă sau în afara acestuia, operatorii umani acordă mai puțină atenție distincției emoție-dispoziție. Preocuparea imperativă este aceea de a-și ajusta conduita la evenimentele ce au generat experiența afectivă, de a integra propriile reacții emoționale la aceste evenimente în imaginea de sine și de a-și stăpâni trăirile emoționale în special la locul de muncă (Meyerson, 2000).

Astfel, dispozițiile reflectă stări afective subiective, curente, ale organismului, experimentate ca plăcute sau neplăcute în contextul interacțiunii operatorului uman cu mediul (Parkinson, Totterdell, Briner și Reynolds, 1996, *apud* Gray și Watson, 2001).

Dispozițiile se disting de emoții prin faptul că includ stări afective difuze de intensitate medie ce oscilează între diferite grade de-a lungul unei perioade, neputând fi asociate unui eveniment anume sau unei experiențe specifice (Poon, 2001).

Gray și Watson (2001) consideră că dispozițiile îndeplinesc o serie de funcții relevante în adaptarea organismului uman la mediu :

- *orientează evaluarea* de către operatorul uman a *evenimentelor și deciziilor de acțiune în circumstanțele evaluate* ; se apreciază că gândurile și dispozițiile formează un proces interactiv și integrat, stările dispoziționale și cognițiile aflându-se în raport de sincronicitate (stările depresive suntacompaniate de regulă de gânduri pesimiste și de judecăți autodepreciative) ;
- *generează, facilitează, susțin și modifică angajamentul activ* al operatorului uman în raportarea sa la mediu și la evenimentele acestuia ;
- *operează ca sisteme-mesager*, furnizând organismului informații importante în legătură cu modificările survenite la nivelul tonusului energetic al acestuia ;
- *funcționează ca filtru al experienței interne și externe organismului*, reflectând toți stimulii interni și externi ce influențează starea curentă a acestuia.

Watson și Clark (*apud* Gray și Watson, 2001) clasifică factorii cu impact asupra calității și intensității dispozițiilor în patru categorii fundamentale :

1. *factori exogeni* : evenimente și experiențe de viață scurte ca durată de timp ;
2. *factori endogeni* : procese biologice interne care generează cicluri dispoziționale recurente ;
3. *trăsături temperamentale* : diferențe interindividuale stabile în privința tendinței de a experimenta anumite stări dispoziționale ;
4. *variabilitate caracteristică* : diferențe interindividuale stabile în privința intensității stării dispoziționale.

Aducând în prim-plan temperamentul (analizat ca trăsături temperamentale), acesta indică *reacția tipică a persoanei* la evenimente ce au loc în organizație, la locul de muncă, sau în alte locații.

Toate aceste constructe prezentate sunt incluse în categoria emoțiilor și afectivității (Aniței, 2010).

Având în vedere rolul emoțiilor în experiențele interpersonale și sociale ale individului, Kemper (1978), citat de Parkinson (1996) și Fineman (2000), a evidențiat concepția acestora ca expresii ale impactului real, anticipat sau reamintit al relațiilor sociale. Din punctul de vedere al acestui cercetător, frustrările și pasiunile unei zile de lucru, cum ar fi plictiseala, invidia, frica, iubirea, furia, vinovăția, rușinea și anxietatea, sunt incluse în modul în care rolurile sunt jucate și învățate și în modul în care puterea este exercitată, precum și în modul în care este menținută încrederea organizațională.

În ce privește emoțiile în organizații, acestea se construiesc și se manifestă în interacțiune cu colegii de muncă, într-un context cultural definit de norme și convenții împărtășite asupra a ceea ce este sau nu adecvat ca trăire sau manifestare, în anumite situații și contexte.

Abordând studiul emoțiilor în organizații, cercetările din ultimii 30 de ani se concentrează pe trei dimensiuni, după cum urmează (Lazarus și Cohen-Charash, 2001) :

1. *cercetarea afectivității pozitive și negative*, în termenii dispozițiilor ce influențează atitudinile și conduita oamenilor la locul de muncă : a) afectivitatea pozitivă pare a se asocia unei mai mari acurateți în adoptarea deciziilor și relațiilor interpersonale satisfăcătoare la locul de muncă ; b) afectivitatea negativă este asociată unor niveluri crescute ale stresului, simptomelor depresive, atitudinilor negative față de locul de muncă și față de viață, în general ; angajați cu afectivitate dominant negativă au fost găsiți în posturi caracterizate prin autonomie redusă, identitate slabă a sarcinii, absența feedbackului din partea managerilor ;
2. *cercetarea stărilor emoționale pozitive și negative*, ca dispozițiile, și a comportamentului care derivă din ele – în acest sens au fost analizate dispozițiile pozitive și s-a descoperit că oamenii aflați într-o dispoziție pozitivă se pot angaja la niveluri mai înalte ale comportamentului prosocial și că dispoziția pozitivă a liderului se asociază unei mai bune performanțe a grupului ;
3. *cercetarea travaliului emoțional* – preocupată de studiul și analiza modului în care emoțiile sunt modelate și reglate de normele și politicile organizaționale privind conduita dezirabilă a angajaților la locul de muncă.

În acest sens, angajații organizației învață codurile de manifestare a emoțiilor, care sunt trăirile acceptate și care sunt expresiile sancționate, folosind apoi acele emoții sau expresii emoționale care le asigură cel mai bine securitatea și perspectiva de a primi un tratament recompensator.

Fineman (2000) și Brief și Weiss (2002), precum și mulți alți cercetători au abordat aspecte și particularități privind emoțiile la locul de muncă, în echipe de lucru și executarea sarcinilor, operațiilor și activităților. În acest sens, Poon (2001) și Brief și Weiss (2002) concentrează atât modelul variabilelor afectivității exprimate comportamental, cât și factorii și efectele asupra vieții afective în schema redată în figura 4.32.

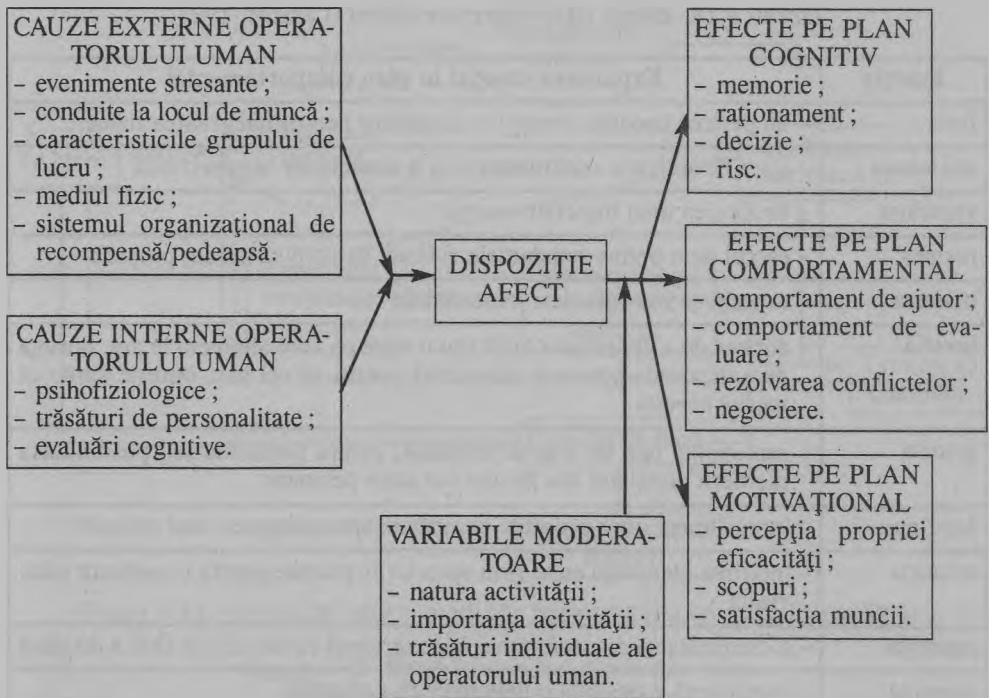


Figura 4.32. A) Model cauză/efect al factorilor și efectelor activității afective la nivelul angajaților într-o organizație (Poon, 2001 ; Brief și Weiss, 2002)

Măsurarea efectelor procedurilor menționate de către Poon (2001) s-a realizat prin : a) evaluarea stării fiziologice a particularităților (ritm cardiac, respirație, presiune sangvină) ; b) observarea comportamentului participanților (mimica și gestică) ; c) evaluarea/aprecierea experienței emoționale subiective (chestionare/instrumente de percepție a emoțiilor și fMI).



Figura 4.32. B) Modelul circular al afectelor (adaptat după Russell și Feldman-Barrett, 1999, și Russell, 2003)

Lazarus (1993) împreună cu Cohen-Charash (2001) organizează abordarea emoțiilor fără a le grupa prin contrast pe cele pozitive cu cele negative deoarece este limitată înțelegerea implicațiilor fiecărei experiențe emoționale în planul adaptării individului la mediul dinamic al organizației. În acest sens, Lazarus (1993) explicitează în mod distinct fiecare emoție trăită sau exprimată (tabelul 4.18).

Tabelul 4.18. Emoții trăite/exprimate diferit (Lazarus, 1993)

Emoția	Expunerea emoției în plan comportamental
furia	– un pericol imediat, concret și copleșitor pentru integritatea fizică
anxietatea	– stare de activare, confruntarea cu o amenințare imprevizibilă
vinovăția	– încălcarea unui imperativ moral
rușinea	– eșecul de a obține standardele ridicate de comportament propuse
tristețea	– experiența unei pierderi iremediabile
invidia	– dorința de a obține un obiect sau o stare pe care altcineva le are, dorința de a deposeda persoana respectivă pentru că cel care dorește simte că merită aceasta
gelozia	– sentimente față de o terță persoană, pentru pierderea sau posibilitatea pierderii afecțiunii sau favorurilor unor persoane
fericirea	– înregistrarea unor progrese cumpătate spre atingerea unui obiectiv
mândria	– întărirea identității eului prin aprecierile primite pentru o realizare valorizată
ușurarea	– o circumstanță disconfortantă în congruență cu obiectivul care a dispărut
speranța	– credința că e posibilă o îmbunătățire a situației
iubirea	– dorința de a participa la afecțiune
recunoștința	– aprecierea unui gest altruist ce oferă beneficii personale
compasiunea	– a fi mișcat de suferința unei persoane

Pornind de la conceptualizarea emoțiilor trăite și manifestate, dar și a efectelor acestora în plan relațional-comportamental, motivațional și cognitiv, în ultimele decenii s-au construit și aplicat instrumente adaptate și validate la nivelul organizațiilor și implicațiilor acestora în buna funcționare a organizațiilor.

Un alt model al emoțiilor negative și pozitive corelate cu motivația intrinsecă la locul de muncă este cel prezentat de către Bloom și Colbert (2004). Acest model este construit în studiul realizat de către aceștia cu privire la motivația intrinsecă și la afectele, precum și la emoțiile pozitive și negative în organizații.

Revenind la interviu și la rolul acestora în detectarea trăirilor, exprimării emoțiilor și a comportamentelor anterioare pentru a emite predicții privind comportamentele viitoare (la noul loc de muncă), aceștia pot porni de la itemii instrumentelor folosite în evaluarea auto-percepției emoțiilor și a efectelor acestora și pot construi întrebări care vizează evidențierea anumitor comportamente ale candidaților care vor avea valoare predictivă după angajare.

Ținând seama de faptul că unii candidați au mai lucrat, iar alții se află pentru prima dată la un interviu pentru angajare, interviuatorii vor formula mai multe seturi de întrebări cu privire la emoțiile trăite, manifestate și efectele trăirilor emoționale (comportamentul, efectele în plan cognitiv și în plan emoțional): a) întrebări care privesc emoțiile exprimate sau trăite la fostele locuri de muncă; b) emoțiile exprimate sau trăite de-a lungul vieții (copilărie, adolescență, tinerețe); c) emoții exprimate sau trăite în situații prezentate ipotetic candidaților.

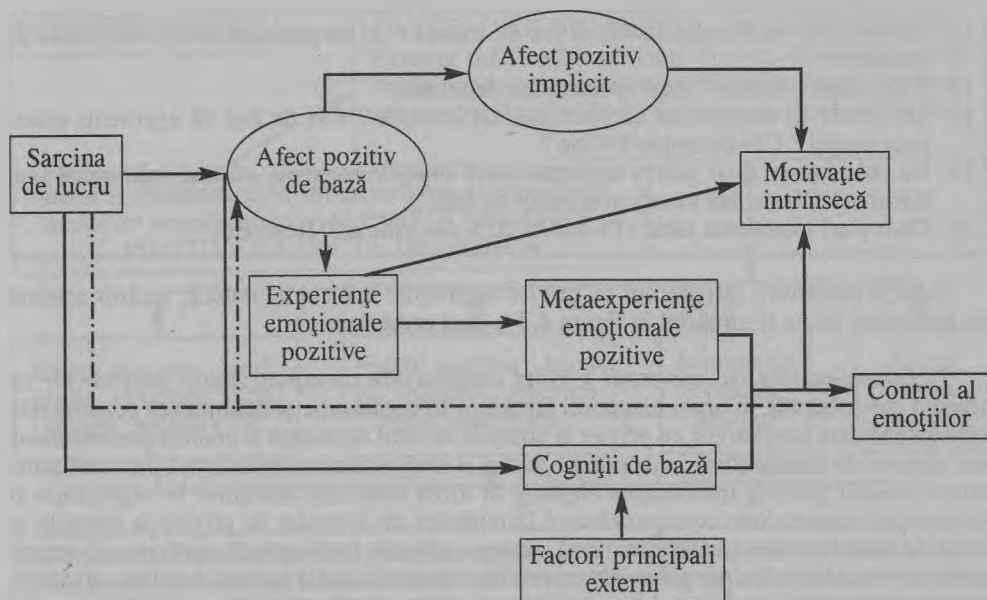


Figura 4.33. Afectul de bază și motivația intrinsecă (Bloom și Colbert, 2004)

Caseta 4.75. Întrebări ce vizează emoțiile trăite și exprimate la fostele locuri de muncă

1. Cum puteţi exprima o situaţie în care aţi fost fericit cu echipa de lucru la fostul loc de muncă? Ce rol aţi jucat?
2. Rememoraţi un moment de furie privind o situaţie dificilă prin care aţi trecut la fostul loc de muncă. Cum v-aţi manifestat? Ce rol aţi jucat în răzbunare?
3. Se spune că „trăim cu speranţa”. A-ţi putea rememora un astfel de moment la fostul loc de muncă? Ce au simţit colegii?
4. Cum puteţi descrie sentimentul de mândrie la nivelul echipei de lucru din fosta organizaţie? Ce v-a provocat sentimentul de mândrie?
5. Ce anume v-a făcut nefericit la fostul loc de muncă? Ce aţi simţit în acele clipe? Descrieţi în amănunt o situaţie în care aţi fost foarte nefericit.
6. Cum aţi reacţionat când aţi fost gelos pe colegii de echipă? Care a fost motivul? Cum v-aţi manifestat? Ce aţi obţinut?
7. Ce înţelegeţi prin compasiune? Descrieţi-mi o situaţie în care aţi simţit compasiune pentru unul dintre colegii dumneavoastră de muncă. Ce rol aţi jucat?
8. La fostul loc de muncă, aţi fost vreodată recunoscător celor care v-au ajutat acolo unde nu aţi fi făcut faţă în finalizarea sarcinilor, activităţilor şi operaţiunilor de lucru? Cum v-aţi manifestat recunoştinţa?
9. La fostul loc de muncă vi s-a întâmplat să aveţi palpitaţii? Dar dureri de cap? Dar amortirea membrelor superioare sau inferioare? Ameţeţi des? Cât de des? De câte ori pe lună/săptămână?
10. Cum puteţi explica în ce constă frica? Daţi-mi un exemplu, o situaţie de la fostul loc de muncă în care v-a fost frică. Care a fost cauza fricii? Cine a fost? Ce anume a fost? Ce aţi simţit?
11. Cât de bucuros vă simţeaţi în cadrul echipei de lucru în general? Descrieţi bucuria resimţită.

-
12. Cât de trist vă simțeți la fostul loc de muncă? În ce perioade v-ați simțit trist și părăsit?
 13. V-ați simțit vreodată izolat la fostul loc de muncă?
 14. De obicei vă manifestați comportamental emoțiile? Cât de des vă exprimați exact cum simțiți? Cât de amplu? Cum?
 15. De obicei țineți doar pentru dumneavoastră emoțiile negative, afișând indiferență sau bucurie? Cât de des treceți prin astfel de stări?
 16. Cum v-ați manifestat când vi s-a tăiat 20% din salariu? Descrieți.
-

Etapele construirii întrebărilor cu privire la emoțiile la locul de muncă, a căror schemă de formulare poate fi urmărită în figura 4.34, sunt următoarele:

1) *Documentarea cu informații privind constructele corespunzătoare întrebărilor ce vizează* date obținute în urma diagnozei emoțiilor în organizație și delimitează *constructele* corespunzătoare întrebărilor cu privire la emoțiile la locul de muncă și *analiza documentelor din dosarul de candidatură, a fișelor de post și a documentelor organizației*. În acest sens, interviuatorii parcurg informațiile obținute în urma diagnozei emoțiilor în organizație și delimitează constructele corespunzătoare întrebărilor de formulat cu privire la emoțiile la locul de muncă: a) emoții negative: vină, rușine, anxietate, frică, groază, supărare; b) emoții pozitive: bucurie, mândrie, generozitate, veselie; c) sentimente și pasiuni, idealuri; d) afecte pozitive și negative etc. În paralel, interviuatorii culeg cu informații din: a) documente din organizație și fac observații cu privire la elementele diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc.; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare); c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente). Pe lângă acestea, interviuatorii mai pot consulta itemi ai chestionarelor, inventarelor și ai altor instrumente de investigare privind emoțiile negative și pozitive la locul de muncă.

2) *Construirea întrebărilor privind emoțiile în organizație*. Aceste întrebări se construiesc, pe de o parte, în legătură cu emoțiile negative, pozitive, sentimentele, pasiunile și idealurile pentru fostul loc de muncă al candidaților care au mai lucrat pe posturi asemănătoare și, pe de altă parte, ca enunțuri ipotetice privind emoțiile negative, pozitive, sentimentele, pasiunile și idealurile la locul de muncă actual pentru candidații aflați la prima lor angajare. Întrebările ce vizează emoțiile în organizații au o importanță majoră deoarece angajații trebuie să lucreze într-un climat pozitiv din punctul de vedere al emoțiilor și al relațiilor la locul de muncă. Munca efectuată într-un climat emoțional negativ, caracterizat de certuri, conflicte etc., duce la reducerea calității performanțelor în muncă și la apariția stresului organizațional.

3) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea pe seturi*. Interviuatorii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele: a) emoții negative: vină, rușine, anxietate, frică, groază, supărare; b) emoții pozitive: bucurie, mândrie, generozitate, veselie; c) sentimente și pasiuni, idealuri; d) afecte pozitive și negative etc. În continuare, aceștia selectează mai multe variante ce corespund cel mai bine cu obiectivele formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

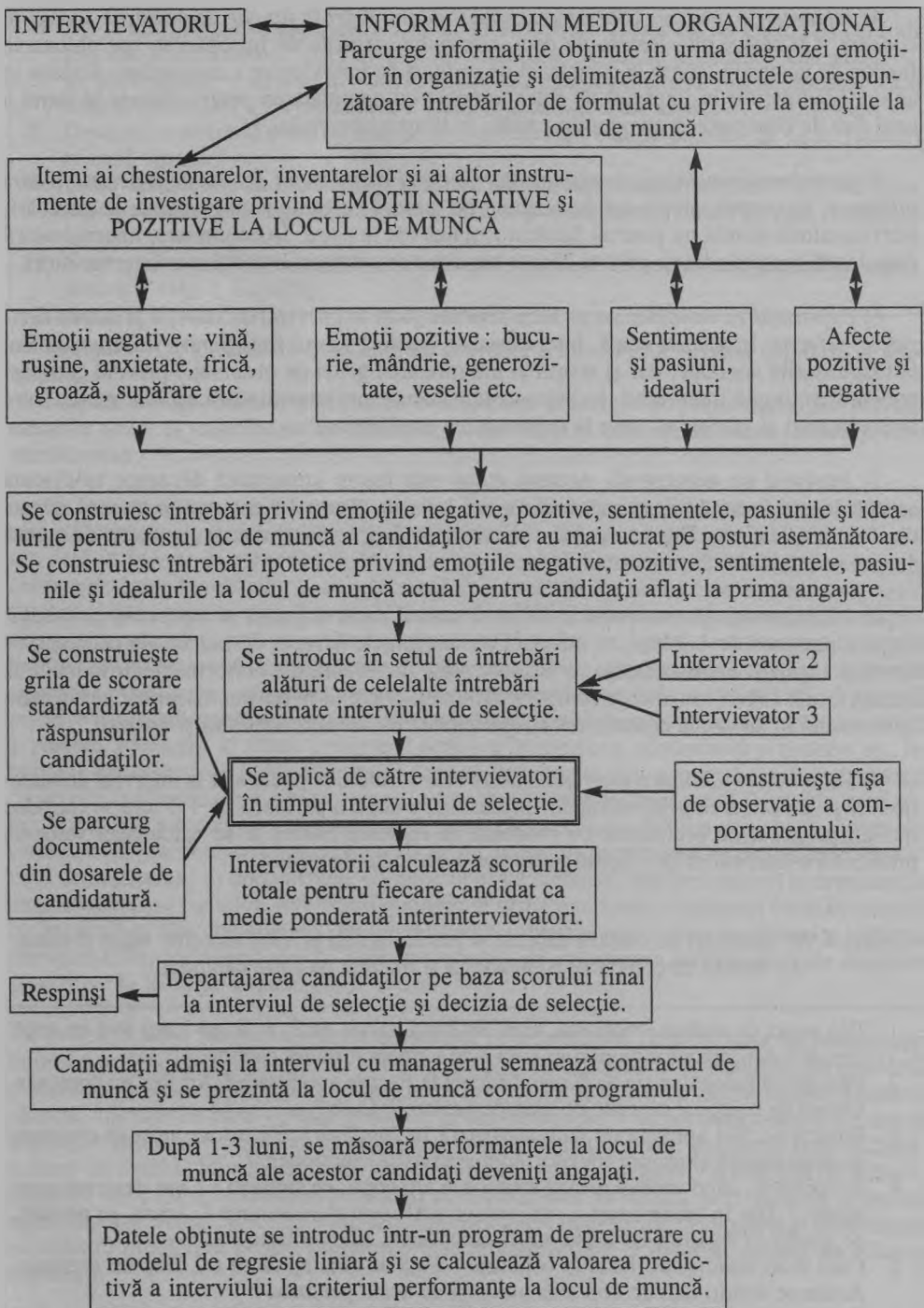


Figura 4.34. Schema-flux a construirii întrebărilor cu privire la emoțiile la locul de muncă

4) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de data interviului, seturile de întrebări se vor ordona în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților. Acestea se aplică candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

5) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviuatorii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviuatorii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interinterviutori.

6) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și luarea deciziei de selecție.* În această etapă, interviuatorii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între interviutori și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

7) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece se discută aspecte legate de condițiile și contextul muncii, salariu, clauze din contract ce nu sunt agreate de către candidați etc. După ce au loc ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și apoi se poate stabili programul de lucru.

8) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operații.

9) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât la interviul de selecție, cât și la evaluarea performanțelor profesionale după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Caseta 4.76. Întrebări ce vizează aspecte și particularități privind emoțiile trăite și manifestate în copilărie, adolescență și tinerețe de către candidați

1. Din punct de vedere emoțional, cum resimțiți vârsta de 7, 8, 9 ani? Ați fost un copil fericit? Ați fost iubit de părinți? Vi s-au cumpărat multe cadouri?
2. Părinții vă mângăiau și vă ofereau cadouri la fiecare aniversare? Ați fost un copil sărbătorit de colegi și de rude de ziua de naștere? Cum?
3. Bunicii au fost aproape de dumneavoastră în copilărie? Ce rol au jucat în creșterea dumneavoastră și asupra trăirilor dumneavoastră emoționale?
4. În copilărie, când vedeți jucării scumpe la alți copii, ce simțeați? Cum descrieți acest aspect? Dar în adolescență a mai apărut acest sentiment/emoție? Acum, în prezent, ce simțiți în legătură cu aceste trăiri emoționale din copilărie?
5. Cum v-ați manifestați furia în copilărie? Față de cine ați făcut-o? Dați un exemplu. Acum ce simțiți față de acel eveniment și de acele persoane?
6. Cum v-ați manifestat invidia în copilărie? Față de cine ați exprimat această emoție? Acum ce simțiți?
7. Cum v-ați manifestat recunoștința față de părinți? Dar acum?

8. Ați simțit gelozie în copilărie? Dar în adolescență? Descrieți un episod în care ați resimțit această emoție (față de cine ați resimțit-o). Cum ați procedat? Dar acum?
9. În adolescență, v-ați simțit vinovat că ați nedreptățit pe cineva foarte apropiat? Ce anume ați simțit? Pe cine anume? Cum ați rezolvat acest aspect?
10. Descrieți o perioadă plină de tristețe din adolescență. Față de cine sau de ce ați resimțit această emoție?
11. Când erați furios în adolescență, cum vă manifestați comportamental? Cât vă ținea exprimarea furiei? Cât vă ținea emoția trăită și neexprimată? Față de cine resimțeați furia?
12. Cum v-ați manifestat iubirea în adolescență? Ați fost o persoană care și-a iubit colegii, natura și viața? Explicați.

În figura 4.35 prezentăm o schemă de abordare a întrebărilor privind copilăria și adolescența.

Etapile construirii întrebărilor ce evidențiază aspectele și particularitățile privind emoțiile trăite și manifestate în copilărie, adolescență și tinerețe de către candidați sunt următoarele:

1) *Documentarea cu informații privind constructele corespunzătoare întrebărilor ce vizează aspecte și particularități legate de emoțiile trăite și manifestate în copilărie, adolescență și tinerețe de către candidați.* În acest sens, interviatorii delimitează constructele corespunzătoare întrebărilor și se selectează documentele din dosarul de candidatură, fișele de post și documentele organizației. Mai mult decât atât, interviatorii parcurg informațiile obținute în urma diagnozei emoțiilor în organizație și delimitează constructele corespunzătoare întrebărilor cu privire la stările emoționale trăite în copilărie, adolescență și tinerețe: a) emoții negative: vină, rușine, anxietate, frică, groază, supărare în copilărie și adolescență; b) emoții pozitive: bucurie, mândrie, generozitate, veselie în copilărie și adolescență; c) sentimente și pasiuni, idealuri; d) afecte pozitive și negative în copilărie, adolescență și tinerețe etc. În paralel, interviatorii culeg informații din: a) documente din organizație și fac observații cu privire la elementele diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc.; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare); c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente). Pe lângă acestea, interviatorii mai pot consulta itemi ai chestionarelor, inventarelor și ai altor instrumente de investigare privind emoțiile negative și pozitive la locul de muncă.

2) *Construirea întrebărilor privind emoțiile în organizație.* În acest sens, se construiesc întrebări privind emoțiile negative, pozitive, sentimentele, pasiunile și idealurile din copilăria și adolescența candidaților față de instituțiile de învățământ și profesori, față de familie, prieteni, obiecte. Întrebările care vizează emoțiile în organizații au o importanță majoră deoarece angajații trebuie să lucreze într-un climat pozitiv din punct de vedere emoțional și al relațiilor la locul de muncă. Munca efectuată într-un climat emoțional negativ, caracterizat de certuri, conflicte etc., duce la reducerea calității performanțelor în muncă și la apariția stresului organizațional. Astfel, emoțiile trăite și comportamentele manifestate în copilărie și adolescență au valoare predictivă pentru comportamentele manifestate la locul de muncă de viitorii candidați.

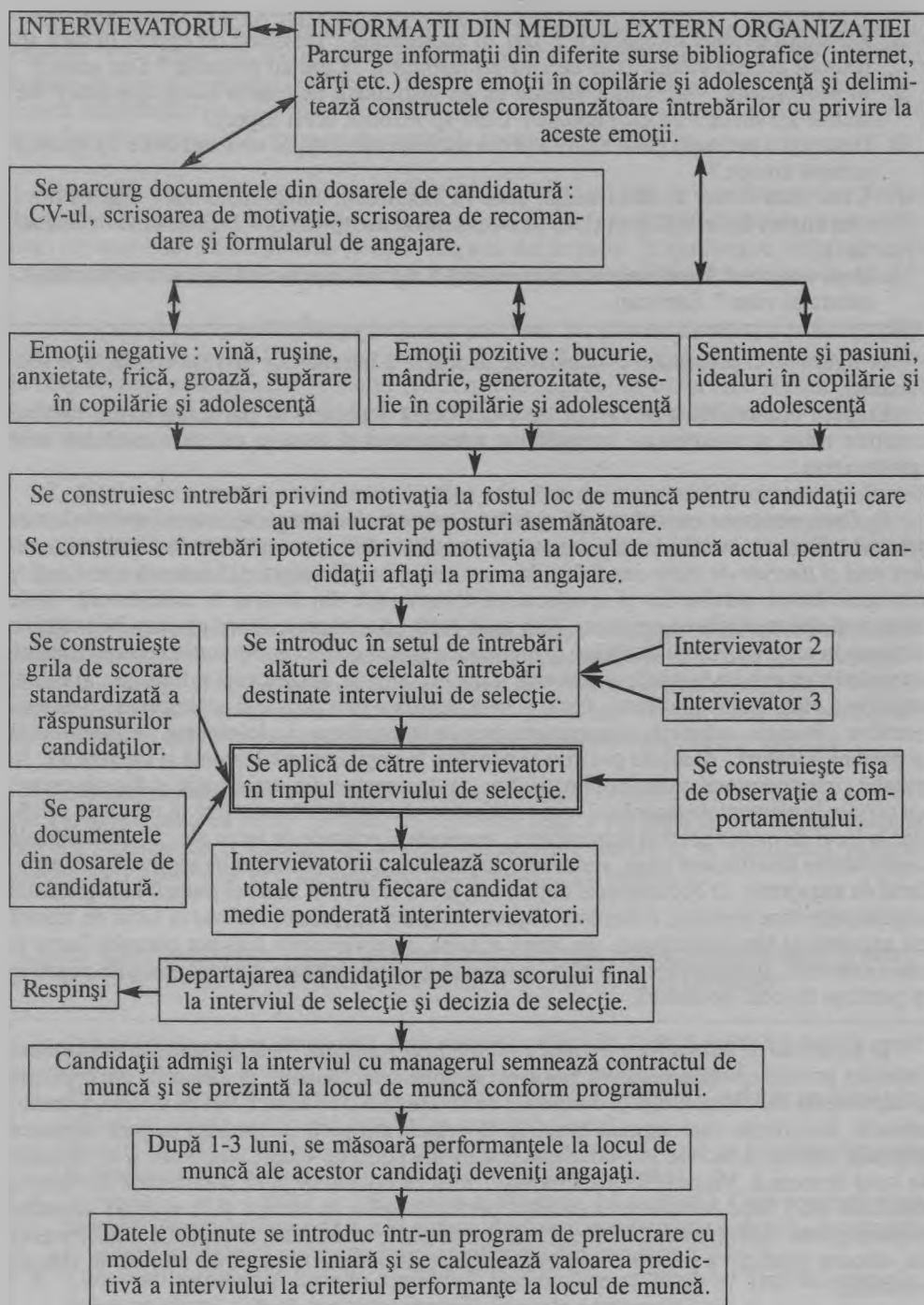


Figura 4.35. Întrebări ce evidențiază aspecte și particularități privind emoțiile trăite și manifestate în copilărie, adolescență și tinerețe

3) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Intervievatorii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) emoții negative : vină, rușine, anxietate, frică, groază, supărare în copilărie, adolescență și tinerețe ; b) emoții pozitive : bucurie, mândrie, generozitate, veselie în copilărie, adolescență și tinerețe ; c) sentimente și pasiuni, idealuri ; d) afecte pozitive și negative etc. În continuare, aceștia selectează mai multe variante ce corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

4) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de ziua interviului, seturile de întrebări se vor organiza în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților. Acestea se aplică candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

5) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviuatorii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviuatorii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interinterviutori.

6) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și luarea deciziei de selecție.* În această etapă, interviuatorii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente, se realizează un scor mediu între interviutori și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

7) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece se discută aspecte legate de condițiile și contextul muncii, salariu, clauze din contract ce nu sunt agreate de către candidați etc. După ce au loc ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și apoi se poate stabili programul de lucru.

8) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operații.

9) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât la interviul de selecție, cât și la evaluarea performanțelor profesionale după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Caseta 4.77. Abordarea întrebărilor privind emoțiile din copilărie, adolescență și tinerețe

1. Ce ai simțit în școala generală de câte ori ai luat o notă mică pe nedrept ? Cum v-ai manifestat ? Ce ai spus ? Cum ai reacționat ?
2. Povestești un episod când ai știut foarte bine lecția și ai luat o notă cu mult mai mică decât ai fi meritat. Ce simțiți acum ?
3. Relatați un episod din adolescență când ai știut foarte bine lecția și vi s-a dat o notă mică. Ce ai simțit ? Cum v-ai manifestat ?
4. Povestești un episod din adolescență când ai conștientizat că unele colegi aveau haine scumpe, telefoane mobile și pantofi scumpi. Ce ai simțit ? Cum v-ai manifestat ? Dar acum ce simțiți ?

4.25. Întrebări care vizează emoțiile trăite și exprimate sau neexprimate comportamental în situații create de către interviuatori

Pentru acei candidați care nu au mai lucrat sau care oferă răspunsuri dezirabile despre copilărie, adolescență și fostul loc de muncă (prezentate în lumină pozitivă) este necesar să se construiască și să se aplice câteva întrebări ipotetice pentru a evidenția trăirile emoționale în momentul răspunsului oferit cu ajutorul fișei de observație (obraji roșii, tremurul mâinilor etc.), dar și al răspunsului verbal la situația prezentată. Acestea pot avea valoare predictivă ridicată pentru comportamentul pe care candidatul interviuat îl va avea la viitorul loc de muncă.

Etapele construirii întrebărilor ce vizează emoțiile trăite și exprimate sau neexprimate comportamental în situații create ipotetic de către interviuatori sunt următoarele :

1) *Documentarea cu informații privind structurile corespunzătoare întrebărilor ce vizează emoțiile trăite și exprimate sau neexprimate comportamental de către candidați în situații create ipotetic de către interviuatori.* În acest sens, interviuatorii delimitează structurile corespunzătoare întrebărilor pe baza documentelor din dosarul de candidatură, fișelor de post și documentelor organizației. Mai mult decât atât, interviuatorii parcurg informațiile obținute în urma diagnozei emoțiilor în organizație și delimitează structurile corespunzătoare întrebărilor cu privire la emoțiile la locul de muncă : a) emoții negative : vină, rușine, anxietate, frică, groază, supărare la locul de muncă ; b) emoții pozitive : bucurie, mândrie, generozitate, veselie la locul de muncă ; c) sentimente și pasiuni, idealuri ; d) afecte pozitive și negative la locul de muncă etc. În paralel, interviuatorii colectează informații din : a) documente din organizație și fac observații cu privire la elemente ale diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc. ; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare) ; c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente). Pe lângă acestea, interviuatorii mai pot consulta itemi ai chestionarelor, inventarelor și ai altor instrumente de investigare privind emoțiile negative și pozitive la locul de muncă.

2) *Construirea întrebărilor privind emoțiile în organizație.* În acest sens, se construiesc întrebări privind emoțiile negative, pozitive, sentimentele, pasiunile și idealurile candidaților înscriși pentru interviul de selecție. Întrebările ce vizează emoțiile în organizații au o importanță majoră deoarece angajații trebuie să lucreze într-un climat pozitiv din punctul de vedere al emoțiilor și al relațiilor la locul de muncă. Munca efectuată într-un climat emoțional negativ, caracterizat de certuri, conflicte etc., duce la diminuarea calității performanțelor în muncă și la apariția stresului organizațional. Astfel, emoțiile trăite și exprimate sau neexprimate comportamental în situații create ipotetic de către interviuatori au valoare predictivă pentru comportamentele manifestate la locul de muncă de viitorii candidați.

3) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Interviuatorii analizează cu atenție toate întrebările privind structurile : a) emoții negative : vină, rușine, anxietate, frică, groază, supărare la locul de muncă ; b) emoții pozitive : bucurie, mândrie, generozitate, veselie la locul de muncă ; c) sentimente și pasiuni, idealuri ; d) afecte pozitive și negative la locul de muncă etc. În continuare, aceștia selectează mai multe variante ce corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.



Figura 4.36. Schema procesuală de construire a întrebărilor ipotetice privind viața și noul loc de muncă

4) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de data interviului, seturile de întrebări se vor organiza în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților. Acestea se aplică candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

5) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviewerii acordă un punctaj (evaluare calitativă) fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviewerii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interinterviewatori.

6) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și luarea deciziei de selecție.* În această etapă, interviewerii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente, se realizează un scor mediu între intervieweri și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

7) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece se discută aspecte legate de condițiile și contextul muncii, salariu, clauze din contract ce nu sunt agreeate de către candidați etc. După ce au loc ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și apoi se poate stabili programul de lucru.

8) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operații.

9) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât la interviul de selecție, cât și la evaluarea performanțelor profesionale după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Dinamica complexă a emoțiilor din mediul organizațional, unde trăirile emoționale nu pot fi izolate de experiența anterioară (recentă sau din copilărie, adolescență) a angajaților și de particularitățile trăsăturilor lor de personalitate, se va modela în funcție de normele organizației, recompensele și recunoașterea la nivelul organizației a angajaților.

Caseta 4.78. Întrebări și situații ipotetice pentru postul de bucătar

1. Să considerăm că lucrați cu trei colegi de echipă. Unul dintre colegii dumneavoastră se arde cu ulei încins. Ce simțiți? Cum reacționați față de el în această situație?
2. Să considerăm că vă grăbiți să terminați meniul pentru o nuntă. Sunteți neatent și vă tăiați adânc la un deget. Ce simțiți? Cum acționați? Mai continuați sarcinile pentru a finaliza masa de nuntă?
3. Din neatentie (lipsă de experiență), nu ați folosit mereu aceleași gramaje la preparatele din carne și ați ieșit după prima lună de muncă la acest local cu o lipsă de 21 kg carne de pui. Superiorul vă sancționează cu 20% din salariu. Cum descrieți ce simțiți în acest moment? Ce măsuri luați? Cum reacționați?
4. Un coleg vă cere bani împrumut pentru o lună, până la salariul viitor. Dumneavoastră îi dați 1.000 RON. În ziua salariului el își ia banii și pleacă, iar dumneavoastră nu mai primiți banii înapoi așa cum v-a promis. Cum reacționați? Ce simțiți? Ce măsuri luați?

4.26. Întrebări care vizează cultura organizațională și particularitățile acesteia

Delimitarea conceptului de cultură organizațională a oferit răspunsuri pentru multe dileme ale cercetării organizaționale focalizate pe argumentarea relației de dependență dintre organizație și mediu. Burduș și Căprărescu (1999) definesc cultura organizațională ca fiind ansamblul tuturor produselor artificiale, valorilor și conceptelor de bază ale raționamentului și comportamentului general acceptate într-o organizație. Nicolescu și Verboncu (2001) evidențiază câteva constructe fundamentale în definirea culturii organizaționale: ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație și care predomină în cadrul său și-i condiționează direct și indirect funcționalitatea. Astfel, acestea pot fi folosite în construirea itemilor instrumentelor de diagnoză a culturii organizaționale, dar și a întrebărilor-itemi din setul de întrebări destinate interviului de selecție.

Astfel, din combinația constructelor (convingeri, percepții, comportamente, limbaj și erori, idei proprii, valori și imagini despre șefi și subordonați) se creează cultura fiecărei organizații. Burduș și Căprărescu (1999) disting în cadrul organizației două niveluri ale culturii: a) *partea vizibilă* (perceptibilă) cuprinde produsele artificiale, actorii, eroii și perspectivele aferente indivizilor în organizație; b) *partea invizibilă* – este dată de valorile, normele promovate și regulile interne susținute de grupul care deține puterea în cadrul organizației. Cunoașterea și luarea în considerare a culturii organizaționale au un rol esențial în obținerea de performanțe la nivel înalt și în respectarea valorilor, normelor și regulilor etice promovate și susținute în organizații. Cultura organizațională reprezintă un stil propriu de viață, gândire și comportament pentru membrii organizației care le conferă identitate, dar și stabilitate și siguranță, devenind după faza internalizării principalelor elemente componente parte din ei. Schein (1990) evidențiază cultura organizațională în funcție de trei niveluri de abstractizare: asumptii, valori și artefacte. În acest sens, artefactele sunt reprezentate de: arhitectura sediului organizației, tehnologia utilizată, documentele publice, vestimentația și comportamentul membrilor organizației. Valorile organizației pot reieși din documente scrise, norme și reguli interne. Asumptiile, în viziunea lui Schein, nu sunt vizibile din afară și indică de fapt elementele cognitive din cadrul culturii organizaționale.

Reluând și analizând componentele culturii organizaționale din punctul de vedere al lui Burduș și Căprărescu (1999), partea vizibilă (accesibilă) este structurată astfel:

1) *Produsele artificiale* – acestea sunt utilizate în cea mai mare parte ca simboluri ce se folosesc în cadrul organizației la transmiterea și consolidarea unor mesaje culturale. Un exemplu îl pot reprezenta mobilierul (spațios și scump, înghesuit și ieftin) și vestimentația (uniforme sau casual). Produsele artificiale de comportament sunt categorizate în: a) ritualuri/ceremonii (comportamente repetitive cu scop de normă și valori); b) tabuuri.

a) ritualuri – acest comportament repetitiv poate fi de mai multe tipuri: I) ritual integrator (festivitate, sesiune cu ocazii deosebite); II) ritualuri de diferențiere – reflectă conflicte de rol sau diferențe de statut social tolerate sau impuse în cadrul organizației; III) ritualuri de marcarea a frontierei organizației – întăresc anumite valori culturale promovate de managementul superior;

b) tabuuri – comportamente generate din frică, evitare și teamă care planează în cadrul organizației. Astfel, anumite lipsuri se pot amplifica și pot atinge nivelul colectiv, moment în care intervine mecanismul colectiv de apărare, care constă în uitarea unor astfel de evenimente-tabu.

2) *Produse artificiale verbale* – acestea sunt limbaje, povestiri, slogane, mituri, prin intermediul cărora se transferă/circulă informația la toate nivelurile în interiorul organizației:

a) limbajul este marcat de existența unor cuvinte și expresii tipice folosite de personalul organizației;

b) miturile și povestirile – într-o organizație care are o vechime destul de mare (zeci de ani) se dezvoltă un adevărat folclor, îmbogățit cu elemente noi la fiecare relatare:

- tema generală a egalității și inechității dintre membrii organizației generează trei tipuri de mituri : I) mitul deținătorului de putere ; II) mitul umanității șefului ; III) mitul ascensiunii sociale (autodidacti, angajați sânguincioși) ;
- tema securității/insecurității salariaților în jurul căreia se dezvoltă mituri ;
- mitul confruntării cu o situație dificilă.

3) *Actorii și eroii*. Actorii sunt acele entități, personaje din organizație care au roluri (conform statutului lor) mai mult sau mai puțin importante.

Eroii sunt acele personaje centrale ale miturilor și legendelor care, datorită trăsăturilor lor de personalitate, faptelor și atitudinilor, intră în memoria colectivă, oferind organizației o anumită idealitate.

4) *Perspectivile* – întrunesc idei și acțiuni împărtășite de membrii unei organizații care îi ajută să acționeze adecvat în anumite situații și se dezvoltă în jurul regulilor privind performanțele și criteriul promovărilor :

- a) performanțe așteptate din partea indivizilor ;
- b) criterii și modalități de selecție a angajaților : recomandări din partea angajaților organizației și selecția prioritară a membrilor familiei ; selecția unor absolvenți eminenți ;
- c) metode de perfecționare a personalului – personalul tânăr abia recrutat este indicat să participe la cursuri și formări inițiale, înainte de a lucra propriu-zis.

5) *Credințe, norme și valori* – acestea sunt specifice oricărui grup care își poate modela o concepție asupra lumii, ceea ce îi permite să înțeleagă situațiile care apar în interiorul organizației. Analizând fiecare caracteristică în parte, putem observa că : a) credințele sunt convingeri exprimate prin propoziții generale privind funcționarea mediului în care evoluează grupul ; b) valorile sunt acele preferințe colective raportate la nevoile sociale și idealurile generate de acestea ce sunt impuse membrilor organizației.

Valorile caracterizează comportamentul unui individ, dar sunt și componente generatoare de cultură (Jackson, 2002, *apud* Pitariu și Budean, 2007).

Mai mult decât atât, valorile se pot clasifica după cum urmează : sociale, politice, religioase, intelectuale, estetice și economice. Acestea ajută angajații să diferențieze între bine și rău și să analizeze lucrurile. Valorile reprezintă elementul esențial în susținerea comportamentelor angajaților în congruență cu normele și regulamentul intern.

Normele arată ceea ce este permis și ceea ce nu este permis angajaților organizației, impunând standardele de conduită. Mai mult decât atât, comportamentul angajaților poate fi predictibil prin respectarea normelor și regulilor interne și, astfel, ușor de controlat. Aceste reguli specifice de comportament se aplică tuturor membrilor organizației și derivă din valori și credințe.

Deoarece cultura organizațională are rădăcini profunde în conștiința angajaților, aceasta se bazează pe convingerile și valorile membrilor și este implementată în timp de conducerea organizației, reprezentând normele de conduită. Astfel, se poate considera că normele organizaționale (Hofstede, 2002) recunoscute de către toți membrii reprezintă cultura specifică organizației respective. Pentru însușirea, conștientizarea și materializarea normelor și valorilor indivizibile ale organizației, angajații ei (în special cei nou-veniți) sunt introduși în programe de formare profesională continuă la finalul cărora, pe lângă cunoștințele, competențele și deprinderile dezvoltate, vor avea posibilitatea de a stoca în schemele cognitive aceste valori și norme, construindu-și propriile convingeri și idealuri despre organizație și rolul lor.

În vederea selectării candidaților aflați cel mai aproape de profilul construit în urma analizei muncii pentru postul scos la concurs, dar și pentru stabilirea gradului de congruență sau de posibilă congruență cu partea vizibilă și cea invizibilă ale culturii organizației angajatoare, interviewerii vor trebui să construiască pentru interviul de selecție, pe lângă seturile de întrebări discutate anterior, și câteva seturi de întrebări ce vizează aspecte și particularități ale elementelor definitorii pentru cultura organizației angajatoare. Aceste tipuri de întrebări se pot construi pornind de la : a) investigarea elementelor specifice, definitorii pentru cultura organizației (ritualuri, ceremonii, tabuuri, limbaj, mituri și povești, artefacte, actori și eroi

și, cel mai important, valori, convingeri și norme); b) investigarea instrumentelor de cultură organizațională folosite pentru diagnoza acesteia; c) analiza dosarelor candidaților și compararea cu elementele specifice culturii organizaționale în vederea evidențierii congruenței și incongruenței dintre acestea. În acest scop, figura 4.37 evidențiază schema procesuală de construire a întrebărilor pentru interviul de selecție privind întrebările despre constructele culturii organizaționale.

Etapile construirii, adaptării și aplicării întrebărilor privind elementele culturii organizaționale sunt următoarele:

1) *Documentarea cu informații privind constructele corespunzătoare întrebărilor ce vizează elementele culturii organizaționale.* La început, interviuatorii parcurg informațiile obținute în urma diagnozei culturii organizaționale și delimitează constructele corespunzătoare întrebărilor cu privire la elementele culturii organizaționale la locul de muncă: a) produse artificiale: ritualuri și tabuuri; b) produse artificiale verbale: limbaje, mituri și povestiri; c) actorii și eroii; d) perspectivele în organizație; e) credințe, norme și valori etc. În paralel, interviuatorii culeg informații din: a) documente din organizație și fac observații cu privire la elementele ale diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc.; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare); c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente). Pe lângă acestea, interviuatorii mai pot consulta itemi ai chestionarelor, inventarelor și ai altor instrumente de investigare privind diagnoza culturii organizaționale.

2) *Construirea întrebărilor privind elementele culturii organizaționale.* În acest sens, se construiesc întrebări privind elementele culturii organizaționale pentru fostul loc de muncă al candidaților care au mai lucrat pe posturi asemănătoare și mențiuni ipotetice privind elementele culturii organizaționale la locul de muncă actual pentru candidații aflați la prima lor angajare. Întrebările ce vizează elementele culturii organizaționale au o importanță majoră deoarece angajații trebuie să lucreze într-un climat organizațional în care se respectă tradițiile, valorile, ritualurile specifice organizației angajatoare. Munca efectuată într-un climat organizațional unde sunt respectate valorile organizației, unde sunt respectați și promovați eroii pozitivi ai organizației conferă calitate performanțelor în muncă, productivitate crescută și sănătate organizațională. Astfel, respectarea și promovarea elementelor de cultură organizațională au valoare predictivă pentru comportamentele manifestate la locul de muncă de către viitorii candidați.

3) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Interviuatorii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele: a) produse artificiale: ritualuri și tabuuri; b) produse artificiale verbale: limbaje, mituri și povestiri; c) actori și eroi; d) perspectivele în organizație; e) credințe, norme și valori etc. În continuare, aceștia selectează mai multe variante ce corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

4) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de data interviului, seturile de întrebări se vor organiza în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviuare a angajaților. Acestea se aplică candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

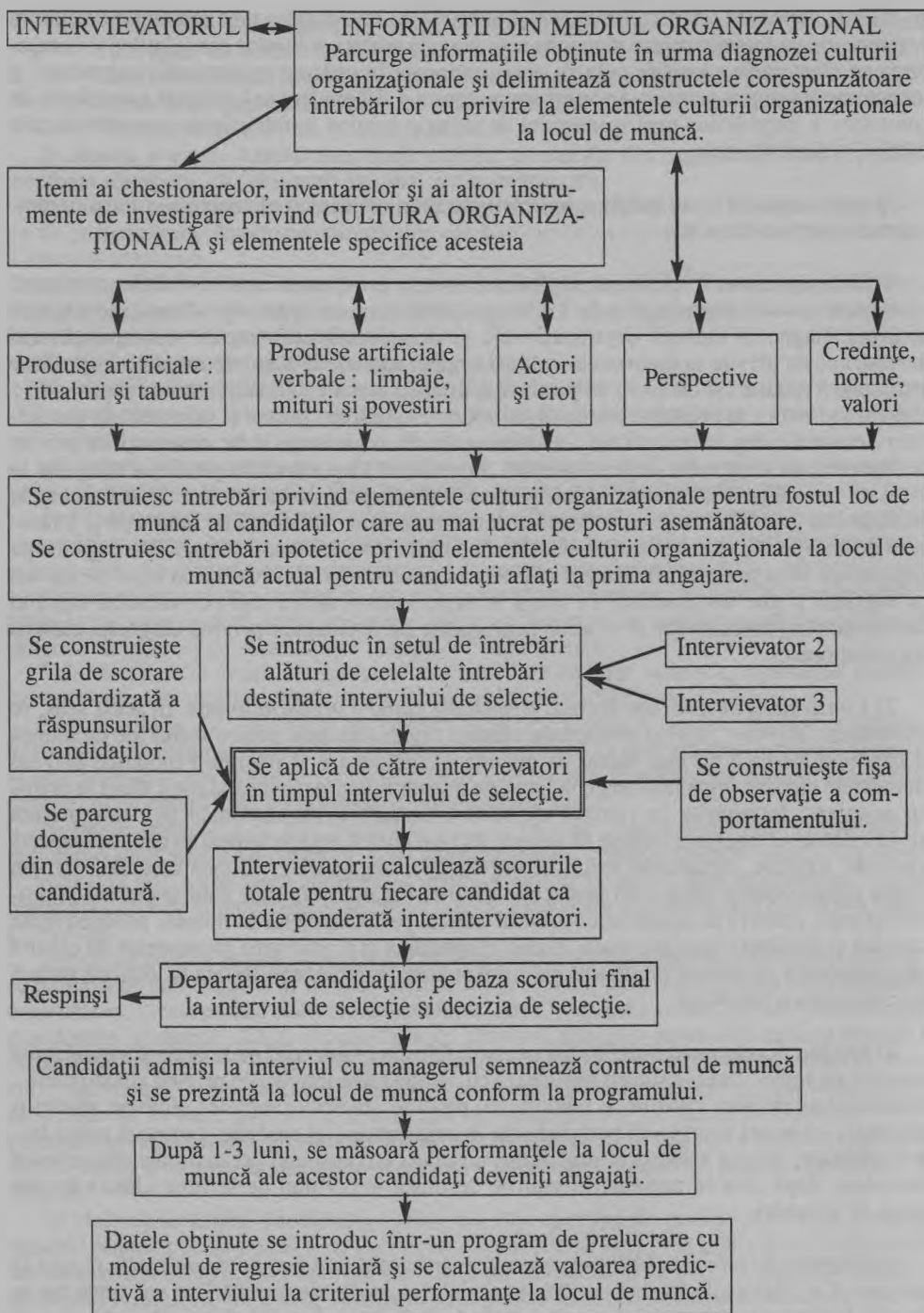


Figura 4.37. Schema procesuală a construirii, adaptării și aplicării întrebărilor privind elementele culturii organizaționale

5) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviewerii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviewerii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interinterviewatori.

6) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și decizia de selecție.* În această etapă, interviewerii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente, se realizează un scor mediu între interviewerii și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

7) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece se discută aspecte legate de condițiile și contextul muncii, salariu, clauze din contract ce nu sunt agreate de către candidați etc. După ce au loc ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și apoi se poate stabili programul de lucru.

8) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operații.

9) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât la interviul de selecție, cât și la evaluarea performanțelor profesionale după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Hodgson (2006) propune următoarele întrebări ce investighează pachetul informațional al candidaților privind organizația angajatoare.

Caseta 4.79. Întrebări despre organizația angajatoare

- 1) Care credeți că este cea mai valoroasă resursă a noastră ?
- 2) Ce credeți despre organizația noastră ?
- 3) Ce știți despre această organizație ?
- 4) Sunteți la curent cu unele dintre produsele noastre ?
- 5) Ce notă ne-ați da prin comparație cu firmele concurente ?
- 6) Care credeți că este cel mai interesant aspect al muncii noastre ?
- 7) Ce credeți despre web-site-ul companiei noastre ?
- 8) Ce credeți despre broșura noastră privind recrutarea de personal cu studii superioare ?
- 9) Ce avantaje credeți că avem pe piața de desfacere ?
- 10) Cum credeți că rămânem o companie de succes ?
- 11) Avem aici mai multe cluburi și se organizează numeroase activități sociale pentru angajați. Ce părere aveți despre socializarea cu colegii dumneavoastră ?

Deoarece comportamentul înregistrat la locurile de muncă anterioare, precum și credințele, valorile și normele interiorizate și respectate anterior au valoare predictivă pentru comportamentul la noul loc de muncă, acestea fiind interiorizate cu succes, candidatul va reuși să facă performanță și la locul de muncă pentru care s-a prezentat la interviu. În acest sens, interviewerii vor trebui să construiască, să adapteze și să utilizeze întrebări ce vizează aspecte ale culturii organizaționale de la locurile de muncă anterioare și comportamentele candidaților.

Caseta 4.80. Întrebări construite pentru verificarea comportamentelor privind cultura organizației înregistrate la locurile de muncă anterioare

- 1) De obicei, la momentele festive ați participat împreună cu colegii dumneavoastră ?
- 2) De câte ori organizația realiza evenimente caritabile participați și dumneavoastră ? Cum vă simțeați ?
- 3) Faptul că organizația la care ați lucrat a avut enorm de pierdut la un moment dat și în prezent nu mai dorește să angajeze persoane fără experiență (absolvenți de facultate) vă deranjează ? Cum vedeți acest lucru ?
- 4) Faptul că trebuia să purtați uniformă în fiecare zi în timpul programului v-a deranjat ? Ce ați simțit ?
- 5) Faptul că nu era voie să folosiți machiaj excesiv, ruj strident și bijuterii exagerate la fostul loc de muncă v-a deranjat ? Ce ați simțit ? Cum puteți explica ?
- 6) Ați considerat deranjant faptul că nu aveți voie să purtați la locul de muncă fustă mini sau pantaloni scurți ? Ce ați simțit ? Cum puteți explica ?
- 7) Cum ați apreciat faptul că angajați ai organizației, care au muncit fără zile libere timp de un an, au plecat să lucreze la reprezentanțe ale organizației din Europa și SUA ? Cum ați văzut acest aspect ? Ați fi putut și dumneavoastră să faceți acest lucru ?
- 8) Ce credeți despre șeful dumneavoastră care venea mereu și ajuta angajații și îi încuraja ?

Urmărind schema din figura 4.37, intervievatorii pot construi atât întrebări ipotetice ce vizează aspecte și particularități ale culturii organizaționale de la noua firmă angajatoare, cât și întrebări prin care se urmărește dacă în copilărie, adolescență și tinerețe candidații au făcut parte din anumite organizații sau grupuri religioase.

Caseta 4.81. Întrebări ipotetice privind organizația angajatoare (noul loc de muncă)

- 1) Credeți că veți participa lunar la întâlnirile, workshopurile și mesele rotunde ale organizației noastre ? Puteți lăsa familia singură ?
- 2) Puteți să vă petreceți timpul liber de două ori pe săptămână cu membrii organizației în grupuri de team building ? Familia dumneavoastră vă va înțelege mereu ?
- 3) Credeți că puteți să participați la cursurile noastre de formare personală continuă, unde veți învăța, pe lângă aspecte privind cunoștințele, deprinderile și competențele dumneavoastră, și modul cum să vă îmbrăcați la locul de muncă astfel încât să respectați normele și regulile interne ale organizației ?
- 4) Puteți să participați de câte ori va fi nevoie la balurile caritabile și spectacolele pentru strângerea de fonduri ?
- 5) Cum apreciați că puteți deveni „omul anului” la noi în organizație ? Explicați cu amănunte.
- 6) Cum vedeți dumneavoastră faptul că trebuie să purtați uniformă (costum negru, cravată și cămașă albă) ?
- 7) Descrieți cum vedeți faptul că în incinta locului de muncă și între membrii organizației nu se folosesc cuvinte colocviale, argouri, jargonuri, înjurături etc.
- 8) Ce părere aveți despre sediul organizației ? Cum îl puteți descrie ?
- 9) Ce părere aveți despre insignele pe care trebuie să le poarte fiecare angajat pe sacou ? Cum vi se par ? Ce sugerează ?
- 10) Ce părere aveți despre caietele, pixurile și gențile cu logoul organizației ? Vă veți simți demn de ele sau le veți înlocui cu altele de la magazin spre a nu se vedea numele și logoul ? Detaliați.

Dacă interviatorii doresc să afle informații despre eventuala apartenență a candidaților la diferite grupări politice, secte, grupări extremiste, iar aceste aspecte nu sunt evidențiate în documentele depuse la dosarul de concurs, aceștia pot construi, adapta și folosi întrebări asemănătoare cu cele din caseta 4.82.

Caseta 4.82. Întrebări ce vizează aspecte și particularități privind copilăria, adolescența și tinerețea în legătură cu apartenența la diferite culturi organizaționale și grupuri

- 1) În copilărie, părinții sau bunicii, în măsura în care vă mai aduceți aminte, au făcut parte din grupări politice sau altfel de grupări? Vă luau cu ei la întâlniri și conferințe la acele grupări? V-ați simțit atras?
- 2) În copilărie, vecinii sau cunoscuți de-ai dumneavoastră vă luau la întâlniri, conferințe prin intermediul bisericii? Ați plecat în excursii în alte țări cu sprijinul bisericii (filiera bisericii)? Ce părere ați avut?
- 3) Ce religie aveți? De câte ori pe lună/an mergeți la biserică?
- 4) Faceți parte dintr-o grupare cum ar fi Martorii lui Iehova etc.?
- 5) Ați purtat în copilărie, adolescență sau tinerețe anumite simboluri precum insigne, brățări, cercei etc. care să ateste apartenența dumneavoastră la anumite grupuri? Cum arătau? De ce le purtați? Doar ca să vă integrați în grup?
- 6) Care este imaginea celui mai apreciat grup de factură religioasă al cărui membru ați fost sau încă mai sunteți?

4.27. Întrebări care vizează aspectele și particularitățile (cauze, dimensiuni și efecte) comportamentelor contraproductive

Termenul „etică” desemnează disciplina teoretică prin intermediul căreia se analizează, pe de o parte, principiile de bine, rău, dreptate, iar pe de altă parte, atitudinile, caracterul și datinile. Astfel, etica este formată dintr-un set de valori morale care guvernează comportamentul unei persoane (Johns, 1996) sau modul cum se realizează o sarcină, operațiune, activitate. Appelbaum *et al.* (2005) consideră că etica reprezintă un beneficiu pentru societate și prescrie obiective legate de acțiunile considerate corecte. În contextul actual, organizațiile din România, dar și din alte țări își doresc angajați care să ofere încredere, corectitudine, transparență și loialitate în ceea ce privește organizația văzută ca ansamblu, dar și față de entitățile cu care aceasta interacționează. În acest sens, procesul de recrutare și selecție a personalului ar trebui să se focalizeze atât pe analiza nivelului de dezvoltare morală (Colberg, *apud* Birch, 2000) a candidaților pe posturile scoase la concurs, cât și pe analiza sistemului de valori și norme personale. Evaluarea și formarea acestora vor trebui să continue și după angajare deoarece sistemul de valori, norme și reglementări reprezintă elementul esențial în viața unei organizații. Privită sub acest aspect, organizația poate fi definită ca un sistem de valori, concepții și norme de conduită stabilite pentru toți angajații în egală măsură. În acest sens, Burduș și Căprărescu (1999) evidențiază punctele-țintă vizate de congruența dintre sistemul de valori al organizației și etica în procesul muncii și exercitării rolurilor angajaților:

- 1) imaginea organizației (standardele eticii);
- 2) angajații (interesul organizației față de climatul de muncă, utilizarea normelor etice în angajare, promovare, transferuri etc.);
- 3) clienții: responsabilitatea firmei față de angajamentele privind calitatea produselor și serviciilor oferite;
- 4) proprietarii (acționarii): corectitudine în împărțirea profitului;
- 5) comunitate: asumarea responsabilității față de protecția mediului.

Deși interesul pentru etică și respectarea valorilor și normelor dintre organizații a înregistrat creșteri semnificative în ultimii ani, mulți angajați manifestă incertitudine în privința utilității eticii în organizații. Astfel, clienții și furnizorii sunt primii care semnalează

incongruența dintre etică, respectarea valorilor, normelor și cadrului legislativ intern al organizațiilor și practicile evazive, nonconformiste și deviante ale organizațiilor privind abuzul în efectuarea plăților și serviciilor, calculul profitului net contabil, evaziunea fiscală, scadențele facturilor amânate etc.

Vardi și Weitz (2004) consideră că manifestarea comportamentului contraproductiv constă în actele de la locul de muncă realizate intenționat ce constituie devianțe și încălcări ale normelor, valorilor și legislației interne a organizațiilor. Analizat dintr-o perspectivă socială, comportamentul contraproductiv este descris ca fiind rezultatul interacțiunilor sociale, al trăsăturilor de personalitate, al nivelului dezvoltării morale (Birch, 2000) și al influențelor exercitate de organizație (Sims, 2003).

Burdus și Căprărescu (1999) menționează factorii cei mai importanți ce privesc relațiile organizaționale cu privire la promovarea valorilor și structurilor etice în organizația respectivă :

- 1) *cadrul legislativ* : este reprezentat de numărul și calitatea reglementărilor legale, congruența cu domeniul vizat, precum și cu alte domenii ;
- 2) *factori conjuncturali* : standarde etice referitoare la adevăr, frumos, libertate, religie, civilizație (valorile universale ce țin de prestigiu și prestanță) ;
- 3) *caracteristicile indivizibile* : încă din copilărie se dezvoltă setul personal de valori al fiecărui operator uman, care în timp e influențat de mediul social și evoluția valorilor naționale și internaționale ;
- 4) *documentele de formalizare a studierii organizatorice* : prevederi și regulamente interne ;
- 5) *concepția managementului* : de nivel superior privind responsabilitatea socială a firmei și raportul cu beneficiul obținut.

Parcurgând sursele citate și analizând atent convergențele dintre comportamentul contraproductiv (neetic) și cauzele exprimării acestuia, putem concluziona că acele comportamente numite contraproductive care constau în abateri, devianțe și încălcări ale normelor, valorilor și cadrului legislativ, sabotaje la adresa angajaților, dar și a organizației, provocând daune și amenințând bunăstarea organizației angajatoare, au la bază atât cauze care privesc insatisfacția angajaților la locul de muncă, cât și trăsături de personalitate și atitudini față de etică, echitate și valori morale bine structurate și destul de dificil de schimbat.

Venind în sprijinul definiției propuse, menționăm referirile cercetărilor cu privire la contraproductivitate ca fiind comportamente disfuncționale (Vardi și Weiz, 2004), deviante (Robinson și Benett, 1995), contraproductive (Lanion și Goodstein, 2004), neetice (Frederick, 1999) și antisociale (Giacalone și Greenberg, 1997).

Tabelul 4.19 evidențiază temeri și definiții asociate comportamentului contraproductiv din organizații așa cum au fost menționate anterior de către cercetătorii din domeniul industrial organizațional.

Cauzele comportamentelor contraproductive sau determinanții contraproductivității pot fi : variabilele situaționale ; variabilele legate de personalitate ; variabilele motivaționale și inhibante.

Cum ar putea fi explicate această atitudine contradictorie și, mai ales, tendința de excludere a termenului „comportament contraproductiv” din studiul comportamentului organizațional ? Vardi și Weitz consideră că acesta este rezultatul unui lung proces de instituționalizare a unor practici menite să conducă la o „polarizare pozitivă în domeniu, proces consolidat apoi de abordarea dominantă în științele sociale, în mod special în stadiul formativ al dezvoltării comportamentului organizațional ca disciplină distinctă – funcționalismul” (Vardi *et al.*, 2004, p. 11).

Tabelul 4.19. Termeni și definiții asociate comportamentului contraproductiv din organizații (adaptare după Kidwell *et al.*, 2005, *apud* Chraif, 2010)

	Comportament deviant	Comportament antisocial	Comportament contraproductiv	Comportament disfuncțional	Comportament neetic
Definiție	Comportamente voluntare care încalcă norme organizaționale semnificative și amenință bunăstarea organizației și a membrilor săi.	Acțiuni care provoacă pagube sau intenționează să provoace pagube unei organizații, angajaților săi și/sau imputerniciților.	Orice comportament intenționat din partea unui membru al organizației care este văzut de către organizație ca fiind contrar intereselor legitime.	Acțiuni care violează esența organizației și/sau normele sociale; acte de muncă intenționate care violează reguli asociate acestor comportamente.	Acțiunea realizată în mod intenționat de către angajați, prin care se încalcă normele, procedurile și valorile organizației, provocând daune și amenințând bunăstarea acesteia.
Exemple	Afectarea cantității și calității muncii. Agresiuni personale (atitudini ostile față de ceilalți).	Agresiune, furt, discriminare, violență interpersonală, sabotaj, minciună, hărțuire, răzbanare.	Furt, distrugerea proprietății, comportament nesigur.	Pierdere de timp, absenteism, hărțuire sexuală.	Minciună, asumarea meritelor altui coleg, furt, înșelăciune, manipulare, hărțuire sexuală, violență față de colegi.
Sursă	Robinson și Bennett (1995)	Giachalone și Greenberg (1997)	Lavion și Goodstein (2004)	Vardi și Weitz (2005)	Frederick (1999)

Tabelul 4.20. Determinanți ai comportamentului contraproductiv

	Variabile situaționale	Variabile de personalitate
Variabile motivaționale	- posibil câștig material, recompense și beneficii - oportunitate - presiune externă - lipsă a satisfacției - injustiție percepută	- machiavelism - introversie și extraversie - testare a sistemului
Variabile inhibante	- sancțiuni (formale sau informale) - coduri de conduită - angajament și loialitate	- inhibitori morali - onestitate - rușine (sau pedeapsă autoimpusă)
	- încredere - risc de a fi descoperit - atitudini și norme - satisfacție înaltă - contact personal	- automonitorizare - încredere interpersonală - inteligență - gen - vârstă - religie - aversiune față de risc - locus control - stimă de sine

Sursă : Adaptat după Consumer Cheating in Service Guarantees, p. 3 ;
<http://www.bschool.nus.edu.sg/departments/marketing/Jochen%20papers/consumer%20cheating.pdf>

Analizând pe larg fiecare variabilă care poate fi o cauză a contraproductivității propunem următoarea clasificare explicită privind determinanții comportamentului contraproductiv :

Variabile situaționale

1) *Câștigul personal*. Dorița de câștiguri imediate poate determina adoptarea unui comportament contraproductiv, care se bazează pe supunerea intereselor generale intereselor individuale. Paternoster și Simpson (1996) au formulat ideea că motivația de angajare într-un comportament contraproductiv este influențată de recompensele percepute care pot fi obținute ca urmare a acțiunii, iar inhibarea comportamentului contraproductiv derivă din costurile care ar putea exista. Altfel spus, alegerea de adoptare a unui comportament neetic depinde de anumite combinații între acești factori inhibitori și motivați. Atunci când riscul de a fi prins este scăzut, posibilitatea de angajare în comportamentul neetic este crescută, deoarece șansele de a rezulta consecințe neplăcute sunt scăzute. Pe de altă parte, manifestările de comportament contraproductiv scad când probabilitatea de a fi prins crește.

În psihologia socială și cercetările ce vizează comportamentul organizațional, câștigul economic (uneori denumit prin termenii *recompensă* sau *beneficiu*) este considerat a fi unul dintre factorii motivaționali extrinseci ai comportamentului contraproductiv. Mai mult decât atât, se crede că stimulentele de acțiune contraproductiv sporește odată cu mărirea câștigului material, așa cum s-a demonstrat în studiul lui Paternoster și Simpson (1996) privind alegerea rațională.

2) *Cultura organizațională*. În acest sens, încercările de a evidenția caracterul evaluativ al formelor comportamentului contraproductiv sub influența culturii organizaționale au scos la iveală fluctuații privind consecința acestora. Milgram (1974, *apud* Aniței, 2010) a evidențiat prin experimentul care l-a făcut celebru că indivizii cu deficiențe etice anterioare intrării în organizație, având acces la putere și la resurse, vor profita de poziția decizională, putând provoca daune și rezultate dezastruoase în interacțiunea cu subalternii. (Obediența față de o autoritate instituțională poate merge atât de departe încât să se execute ordinul de administrare de șocuri electrice subalternilor sau altor persoane.)

3) *Nivelul dezvoltării morale*. Conform lui Kohlberg (*apud* Birch, 2000), maturitatea judecății morale este un predictor semnificativ pentru acțiunile pe care le întreprinde o persoană. Astfel, o persoană, în cazul nostru un angajat al unei organizații, care a atins un nivel ridicat al dezvoltării morale urmărește probabilitatea de a adopta un comportament moral.

4) *Personalitatea*. Fiecare angajat al unei organizații este în primul rând om, persoană. Având în vedere că fiecare om își construiește încă din copilărie propriul sistem de valori care îi va releva personalitatea, de foarte multe ori există o puternică incongruență între valorile individului (candidatului, angajatului) și valorile organizației. Acest lucru nu înseamnă că, dacă un angajat nu are aceleași valori ca organizația respectivă, nu poate manifesta un comportament etic. Ceea ce este important de subliniat și de aplicat este, încă din momentul selecției personalului, investigarea (atât consultând dosarul cu documente sau în cadrul interviului de selecție) măsurii în care valorile candidatului sunt congruente cu valorile organizației sau în ce măsură candidatul care dorește postul respectiv poate (prin formare continuă periodică) să-și însușească treptat și temeinic valorile, regulile și normele organizației.

5) *Diferențe de gen cu implicații în manifestarea unui comportament contraproductiv*. Giligan (1977) evidențiază că ceea ce influențează comportamentul contraproductiv în privința diferenței de gen este de fapt concepția asupra moralității ca preocupare privind grija pentru alții. Concluzia studiului este că bărbații caută succesul competitiv, drept urmare vor deveni mai predispuși să încalce regulile, considerând realizările drept competiții, iar femeile, fiind mai preocupate să rezolve sarcinile în mod eficient și să susțină relații de muncă, devin semnificativ statistic mai predispuse să adere la reguli și să fie mai intolerante față de indivizii care nu se supun acestora.

Având în vedere cauzele, dar și manifestarea comportamentelor contraproductive la locul de muncă cu grade diferite de frecvență și intensitate, acestea se pot clasifica în funcție de mai multe criterii.

Robinson și Bennett (1995) prezintă o tipologie diversificată, distingând între comportamentele orientate împotriva organizației și cele interpersonale, îndreptate împotriva colegilor. Comportamentele direcționate împotriva organizației se referă la : a) proprietate, prin folosirea neadecvată a bunurilor angajatorului : furt, sabotaj, daune materiale : b) producție, prin valoarea normelor legate de activitatea profesională care trebuie realizată : neimplicare, absențe, întârzieri, pauze lungi, consum de alcool, droguri, greșeli intenționate, sarcini realizate intenționat într-un timp prea lung. Comportamentele interpersonale orientate spre alți membri ai organizației includ : hărțuirea, bârfa, abuzul verbal, acuzarea pe nedrept a colegilor.

Aceiași autori au realizat și o tipologie a comportamentelor contraproductive folosind tehnica scării multidimensionale. Cele două dimensiuni care stau la baza explicitării modelului din tabelul 4.21 sunt caracterizate de următoarele niveluri de gravitate/severitate : a) prima dimensiune, denumită comportamente contraproductive minore *versus* majore, este structurată ca o aranjare bipolară ce reflectă un pol cu comportamente contraproductive deviante cu grad mic (nu sunt dăunătoare pentru organizație și angajați), iar celălalt pol este caracterizat de un grad înalt de gravitate atât pentru organizație, cât și pentru indivizi ; b) a doua dimensiune, comportamente contraproductive organizaționale *versus* interpersonale, are la un pol comportamentele contraproductive dăunătoare pentru indivizi și nedăunătoare pentru organizație, iar la celălalt pol comportamentele contraproductive dăunătoare pentru organizație și nedăunătoare pentru indivizi (angajați).

Tabelul 4.21. Comportamente contraproductive îndreptate împotriva organizațiilor și angajaților la nivel individual (Robinson și Bennett, 1995)

ORGANIZAȚIE

1 – a pleca mai devreme – a lua pauze excesive – a lucra intenționat mai încet – a risipi resursele minor	– a distruge echipamentul – a accepta mită – a minți în legătură cu orele lucrate – a fura din companie – a incendia – a abuza de substanțe major
2 – a favoriza – a bârfi colegii – a acuza/învinovăți colegii – a fi în competiție în mod nefiresc/nonbenefic – a discrimina – a emite zvonuri false	3 – a hărțui sexual – a abuza verbal – violență interpersonală – a șantaja – a pune în pericol colegii – a fura de la colegi – a-și asuma meritele altora 4

ANGAJAȚI

O altă clasificare a comportamentelor contraproductive este realizată de către Vardi și Weitz (2004) și evidențiază trei tipuri de comportament contraproductiv : 1) comportamente contraproductive care duc la beneficii pentru organizație (falsificarea de dosare, fișe contabile, facturi în vederea obținerii de bonificații pentru organizație) ; 2) comportamente care duc la beneficii pentru propria persoană (furt, hărțuire) ; 3) comportamente care provoacă daune (sabotajele la nivel de organizație – aparate, instrumente – și sabotaje individuale).

Cauzele și manifestările comportamentelor contraproductive atât la nivelul organizației, cât și la nivel individual au consecințe negative (devianță negativă) sau pozitive (devianță pozitivă) la nivelul organizației.

În continuare prezentăm efectele provocate de adoptarea unui comportament contraproductiv într-o organizație :

- a) scade eficiența și eficacitatea la locul de muncă ;
- b) scade productivitatea, deoarece angajații nu mai au încredere unii în alții ;
- c) dăunează vânzărilor ;
- d) scade moralul și crește nivelul de stres ;
- e) scade nivelul comunicării ;
- f) afectează recrutarea și selecția (profilul etic al organizației devine un criteriu esențial în demersul atragerii și păstrării angajaților valoroși) ;
- g) crește rata absenteismului angajaților (Aniței și Chraif, 2008) ;
- h) scade performanța angajaților.

Contracurarea sau minimalizarea efectelor comportamentului contraproductiv este indicat să sporească încă din etapele recrutării și selecției de personal, dar și din interiorul organizației, acționând la nivel individual. La nivelul recrutării și selecției de personal este indicată o analiză completă și atentă a documentelor personale depuse de candidați în vederea concursului pe posturile vacante, iar acolo unde nu e specificat și apar incertitudini și neclarități, interviatorii vor trebui să investigheze aspectele neclare care privesc comportamentul contraproductiv, în vederea realizării unui profil psihologic cu valoare predictivă foarte ridicată pentru comportamentul la noul loc de muncă. Astfel, candidaților li se vor aplica seturi de întrebări prestabilite care se regăsesc în exemplele următoare.

În acest sens, la nivelul organizației ar trebui să se respecte câteva reguli de bază în vederea promovării eticii și echității în rândul angajaților : a) să se manifeste deschidere la opiniile publice (clienți, furnizori, contracte externe) ; b) să se recompenseze și să se susțină membrii organizației ; c) implementarea și educarea membrilor organizației în conformitate cu principiile etice.

În vederea investigării comportamentului contraproductiv (exprimat la fostele locuri de muncă și în timpul anilor de studii) prin situații și întrebări ipotetice privind locul de muncă viitor pentru care candidează se poate porni de la schema din figura 4.38, precum și de la itemii ce provin din chestionarele construite în organizația respectivă și care vizează acele cauze, manifestări și efecte ale contraproductivității, dar și acele valori, norme și reguli interne ale organizației ce trebuie respectate.

Redăm mai jos exemple de itemi ce vizează aspecte și particularități ale comportamentelor contraproductive legate de postul de bucătar (restaurant fast-food), bazate pe experiențele de la fostele locuri de muncă.

- 1) La locul de muncă anterior, dacă terminați sarcinile mai devreme, plecați acasă sau în altă parte, la alt loc de muncă ? Cât de des ? Cum explicați acest lucru ?
- 2) Având în vedere intervalele de repaus din timpul programului de lucru, de câte ori pe zi luați pauză ? În cazul în care aveți mai puțin de lucru în ziua respectivă, cum vă programați pauzele ? Dați-mi un exemplu.
- 3) De obicei terminați prepararea tuturor meniurilor conform programului stabilit în orar ? Cam cât întârziati ?
- 4) Ați avut multe reclamații de la clienți în legătură cu timpul de servire a meniului ? Cum puteți explica aceste situații ?
- 5) De câte ori greșeați rețeta unei salate, aruncați compoziția la gunoi fără să vă gândiți că se mai putea refolosi ? Cum explicați aceste situații ? Care e motivul care v-a îndemnat să le aruncați ?
- 6) Cum ați ajutat mereu fetele de la pui pane și rotisor, ținând cont că acestea ardeau mereu preparatele și nu au fost penalizate niciodată ? Cum de erau penalizați mereu colegii lor care lucrau mereu atent și corect cu meniurile clienților ?

- 7) În pauzele din timpul zilei, aveți mereu ocazia de a discuta ce se întâmplă pe secții. Ce aflați de la colegi? Cum transmiteți mai departe informațiile obținute?
- 8) Ce părere aveți despre colegii care îi acuzau pe ceilalți pe nedrept? Pe dumneavoastră v-a acuzat cineva vreodată? Dar dumneavoastră pe alții?
- 9) Competiția este mama productivității! Ce credeți despre cei care se aflau în competiție cu dumneavoastră la locul de muncă? Dar dumneavoastră ați intrat vreodată în competiție fără să aveți un scop anume?
- 10) Zvonistica circulă peste tot: la radio, TV, în bloc, la locul de muncă. Descrieți o situație în care ați fost impresionat profund de niște vești aflate în pauza de masă. Cum ați reacționat? Cui i le-ați transmis mai departe?
- 11) De câte ori vi s-a întâmplat să apară defecțiuni la echipamentul de prăjit sau rotisit când erați dumneavoastră în bucătărie? Cine a avut neșansa să lucreze extrem de aproape? Explicați-mi pe scurt.
- 12) Dumneavoastră sau colegii de echipă ați primit bani pentru nunți, botezuri, ceremonii și logodne de la unii dintre organizatori? V-au propus altceva în schimb?
- 13) Ați ascuns faptul că aveți câteva ore pe zi când nu lucrați, în special dimineața, când nu erau clienți. De ce nu ați adus la cunoștință superiorilor acest lucru?
- 14) De obicei plecați cu alimente acasă după program ca remunerare pentru o zi de lucru aglomerată?
- 15) Ați băut cafea sau ați fumat, ați luat droguri în situații extreme (nunți, botezuri, mese festive) când a fost mult de muncă? Cum ați procedat? Ce anume ați luat?
- 16) Colegii dumneavoastră de echipă sau ceilalți din organizație vorbesc adesea și pronunță cuvine cu conotație sexuală? Spuneți bancuri sau glume cu tentă discriminatorie (etnie, orientări sexuale, religie etc.)?
- 17) Povestiți-mi un moment în care ați fost enervat de rezultatele muncii în echipă. Descrieți cum ați procedat. Ce ați făcut ca să redresați totul? Ce rol ați jucat?

Mai sus am prezentat schema procesuală a construirii itemilor privind comportamentele contraproductive, dar și investigarea cauzelor acestora de la fostul loc de muncă, pornind de la schema din figura 4.38.

Etapele construirii, adaptării și validării întrebărilor ce vizează aspectele și particularitățile (cauze, dimensiuni și efecte) comportamentelor contraproductive sunt următoarele:

1) *Documentarea cu informații privind structurile corespunzătoare întrebărilor ce vizează aspectele și particularitățile (cauze, dimensiuni și efecte) comportamentelor contraproductive în organizație.* La început, interviuatorii parcurg informațiile obținute în urma diagnozei comportamentelor contraproductive și delimitează structurile corespunzătoare întrebărilor de formulat privind aspectele și particularitățile (cauze, dimensiuni și efecte) acestora la locul de muncă: a) cauze: conflicte, lipsa comunicării, lipsa remunerării muncii prestate etc.; b) manifestare: furt, răzbunări între angajați, distrugerea aparaturii, discriminare etc.; c) efecte: demisie, probleme legate de sănătatea fizică și psihică, tensiuni, conflicte etc.

În paralel, interviuatorii culeg informații din: a) documente din organizație și fac observații cu privire la elemente ale diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc.; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare); c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului realizat la locul de muncă cu angajații și alte documente). Pe lângă acestea, interviuatorii mai pot consulta itemi ai chestionarelor, inventarelor și ai altor instrumente de investigare privind diagnoza comportamentului contraproductiv la locul de muncă.

2) *Construirea întrebărilor privind aspectele și particularitățile (cauze, dimensiuni și efecte) comportamentelor contraproductive în organizație.* În acest sens se construiesc întrebări privind cauzele, comportamentele manifeste și efectele acestora la fostul loc de muncă al candidaților care au mai lucrat pe posturi asemănătoare și întrebări ipotetice privind cauzele, comportamentele manifeste și efectele acestora la locul de muncă actual pentru candidații aflați la prima lor angajare. Întrebările ce vizează aceste elemente au o importanță majoră deoarece angajații trebuie să lucreze într-un climat organizațional care să le confere echilibru, stabilitate emoțională, respect reciproc și reducerea pe cât posibil a manifestării comportamentelor contraproductive și a efectelor acestora. Astfel, detectarea și minimizarea comportamentelor contraproductive încă din etapele de selecție a personalului au valoare predictivă pentru comportamentele manifestate la locul de muncă de către candidați.

3) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Interviewatorii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) cauze : conflicte, lipsa comunicării, lipsa remunerării muncii prestate etc. ; b) manifestare : furt, răzbunări între angajați, distrugerea aparaturii, discriminare etc. ; c) efecte : demisie, probleme legate de sănătatea fizică și psihică, tensiuni, conflicte etc. În continuare, aceștia selectează mai multe variante ce corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

4) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de data interviului, seturile de întrebări se vor organiza în funcție de posturile scoase la concurs de și ordinea de interviu a angajaților. Acestea se aplică candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

5) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviewatorii acordă un punctaj (evaluare cantitativă sau calitativă) fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviewatorii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat ca medie ponderată interinterviewatori.

6) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și luarea deciziei de selecție.* În această etapă, interviewatorii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului. În baza acestor documente, se realizează un scor mediu între interviewatori și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

7) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă deoarece se discută aspecte legate de condițiile și contextul muncii, salariu, clauze din contract ce nu sunt agreate de către candidați etc. După ce au loc ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și apoi se poate stabili programul de lucru.

8) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul în reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operații.

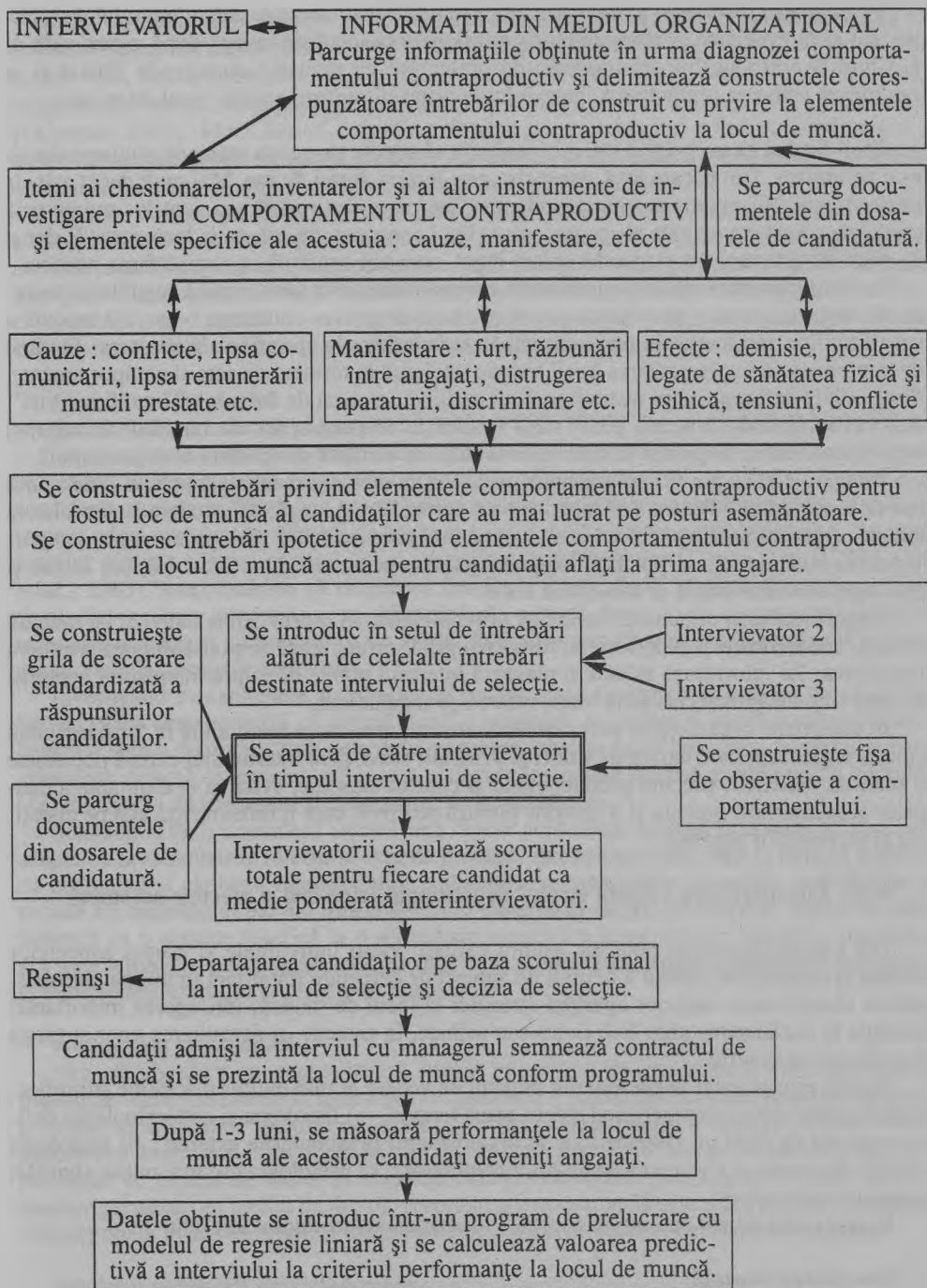


Figura 4.38. Schema-flux de construire, adaptare și validare a întrebărilor ce vizează aspectele și particularitățile (cauze, dimensiuni și efecte) comportamentelor contraproductive

9) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât la interviul de selecție, cât și la evaluarea performanțelor profesionale la locul de muncă după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Posibilitatea ca un individ sau o organizație să adopte un comportament contraproductiv este nelimitată. Din păcate însă, acest risc este înțeles destul de rar. Mai mult decât atât, în unele organizații practicele contraproductive fac parte din rutină sau sunt încurajate prin modelele comportamentale ale superiorilor. Deși conștienți de conotația lor negativă, dar și de riscurile asumate din punct de vedere legal, oamenii continuă să comită fapte neetice.

Instituționalizarea eticii și diminuarea comportamentelor care încalcă regulile și procedurile organizaționale, provocând daune și efecte negative, constituie o sarcină actuală a organizațiilor, indiferent de particularitățile sau obiectivele specifice ale acestora. Plecând de la premisa că implementarea eticii trebuie înțeleasă în termeni de acte și comportamente, Sims (1991) definește actul instituționalizat ca fiind „realizat de doi sau mai mulți indivizi”. Autorul subliniază că acesta poate varia în funcție de persistență, de numărul de angajați care îl realizează, de gradul în care se constituie ca element component al organizației.

Principiile etice pot fi implementate prin diferite metode, rezultatele putând fi de scurtă sau de lungă durată. Pentru a se menține pe o perioadă mai lungă, se recomandă dezvoltarea culturii organizaționale astfel încât să susțină învățarea valorilor care promovează comportamentul etic. Astfel, se pot face expuneri publice prin care să se arate că sunt dorite și recompensate activitățile și atitudinile etice.

Construirea unei organizații bazate pe principii etice, în cadrul căreia indivizii își tratează colegii, subordonații și superiorii cu respect și grijă, promovează responsabilitatea și cultivă încrederea, își valorizează munca și plasează interesul public deasupra interesului personal și chiar organizațional, necesită timp, resurse și angajament.

În concluzie, organizațiile preocupate de instituționalizarea eticii ajută la formarea unei culturi organizaționale bazate pe valori și principii etice, prin intermediul cărora pot obține o serie de beneficii, precum productivitate și control crescute, evitarea și diminuarea daunelor și pierderilor, precum și o imagine publică pozitivă, care îi influențează atât pe clienți, cât și pe posibili angajați.

4.28. Întrebări care vizează stresul ocupațional (stresorii și efectele acestora)

Din cauza impactului puternic asupra calității vieții individuale și asupra aspectelor sociale și economice, stresul a devenit un subiect de cercetare important în ultima perioadă, pentru identificarea cauzelor apariției stresului la locul de muncă, înțelegerea importanței acestuia în declanșarea unor boli fizice sau psihice, în general, și dezvoltarea unor strategii de reducere și control.

Stresul este abordat în prezent din punctul de vedere al mai multor discipline științifice, fiecare dintre ele conceptualizând diferit acest termen : a) fiziologia și endocrinologia definesc stresul ca fiind un răspuns fizic al organismului la stimulările externe ; b) sociologia afirmă că stresul se datorează mediului înconjurător ; c) psihologia are mai multe abordări asupra acestui subiect.

În acest sens există mai multe abordări fundamentale în studiul stresului :

Abordarea cauzală

Acest model tratează stresul ca pe un stimul caracteristic mediului, definit în termeni de încărcare, de nivel de solicitare a individului sau de elemente aversive (amenințătoare) ale mediului (Cox, 1978 ; Cox și Mackay, 1981 ; Fletcher, 1988). În acest sens, stresul ocupațional este tratat ca proprietate a mediului de lucru și de obicei este prezentat ca un aspect

măsurabil al mediului respectiv. În continuare, Spielberg (1976) aduce în discuție faptul că termenul „stres” ar trebui să se refere la o caracteristică obiectivă a unei situații. Prin prisma acestei idei, stresul produce o reacție afectivă, de obicei reversibilă, însă în anumite situații poate deveni ireversibilă și poate provoca prejudicii majore (Cox și Mackay, 1981 ; Sutherland și Cooper, 1990). Ideea limitei stresului a depășit acest concept și a fost utilizată pentru a defini diferențele dintre rezistența și vulnerabilitatea la stres. Această teorie identifică stresul cu factorii de stres, numiți și stresori, stimuli sau agenți stresanți.

Modelul cauzal consideră persoana, prin analogie cu modelele tehnice, ca având o capacitate înăscută de a face față unor potențiali factori dăunători din mediu, definiți ca *nivel de încărcare*. Depășirea nivelului optim cauzează reacții de stres, respectiv alterări ale funcțiilor psihofiziologice. Modelul cauzal conceptualizează stresul drept o funcție a stimulilor, exprimabilă prin formula $S = f(s)$. Relația dintre stimuli și reacții este una similară din behaviorism, adică unilaterală și unidirecțională, de tipul stimul-reacție.

Abordarea fiziologică

Acest model se bazează pe teoriile lui Selye (1950, 1956). Selye a definit stresul ca fiind *o stare manifestată printr-un sindrom specific, ce constă în toate modificările nonspecifice în sistemul biologic, când organismul este supus stimulilor aversivi sau toxici*. Stresul este considerat un răspuns fiziologic, generalizat și nonspecific. Pentru o lungă perioadă, răspunsul la stres a fost perceput în termeni de activare a celor două sisteme neuroendocrine, sistemul anterior pituitar-adrenal cortical și cel simpatic-adrenal medular (Cox și Cox, 1985 ; Cox et al., 1983), susținându-se că răspunsul fiziologic este trifazic, implicând o *stare inițială de alarmă* (activare simpatico-adrenală medulară), urmată de un *stadiu de rezistență* (activare adrenal-corticală) și culminând cu un *stadiu final de epuizare* (reactivare terminală a sistemului medular simpatico-adrenal).

Investigând mecanismele fiziologice și consecințele sindromului general de adaptare, Selye (1956) demonstrează că stresul implică adaptare, stimulare și uzură a organismului. Pentru a face o distincție între cele două concepte, același autor introduce termenii *eustres* (stimulare optimă, antrenare, adaptare) și *distres* (solicitare intensă și prelungită, supraîncărcare, efecte de încordare și tensionare, de dezadaptare).

Scheuch (1996) consideră stresul una dintre activitățile umane prin care se încearcă adaptarea la schimbările interne și externe produse. Această activitate este în strânsă legătură cu cantitatea și calitatea relațiilor dintre solicitări și capacitățile somatice, psihologice și sociale ale individului într-un mediu specific, material și social. Stresul este înțeles de către Scheuch ca o acțiune reactivă la o schimbare negativă a homeostaziei funcțiilor organelor și a interacțiunilor dintre persoană și mediul social. Adaptarea urmează principiul economiei și minimizării efortului și principiul bunăstării.

Abordarea psihologică

Această abordare conceptualizează stresul în termeni de interacțiune între persoană și mediul de lucru (probleme în interacțiunile persoană – mediu de lucru sau procese cognitive și reacții emoționale). Această abordare a fost dezvoltată pentru a rezolva criticile aduse abordărilor anterioare. Variantele ce s-au impus sunt abordările interacțională (interacțiunea persoanei cu mediul de lucru) și tranzațională (mecanismele psihologice în cazul interacțiunilor persoanei cu mediu de lucru). Abordarea tranzațională este o dezvoltare a abordării interacționale în sensul analizei mecanismelor cognitive, fiind consistentă cu aceasta.

Modelul potrivirii persoană-mediu

Teoriile interacționale își concentrează atenția pe caracteristicile structurale ale interacțiunii persoanei cu mediul de lucru. Două teorii particulare au fost dezvoltate: potrivirea persoană-mediu (French et al., 1982) și modelul solicitărilor și al controlului (Karasek, 1979).

Modelul potrivirii persoană-mediul susține faptul că aceasta determină nivelul de stres pe care îl percepe un individ. În principiu, există două aspecte :

- gradul în care atitudinile și abilitățile unei persoane îndeplinesc solicitările postului ;
- nivelul în care mediul de lucru îndeplinește așteptările persoanei și, în particular, gradul în care indivizii au voie și sunt încurajați să-și folosească deprinderile și abilitățile personale.

S-a argumentat că, în cazul apariției stresului, starea de bine va fi afectată în momentul în care nu există o potrivire între persoană și mediul de lucru (French *et al.*, 1974).

Modelul solicitărilor și al controlului

Conform lui Karasek (1979), caracteristicile postului de muncă pot fi asociate în alt mod cu sănătatea personalului și se pot combina interactiv în relație cu sănătatea. Autorul a demonstrat inițial teoria printr-o analiză secundară a informațiilor din Statele Unite și Suedia, rezultatele studiului arătând că angajații fără putere de decizie și cu solicitări intense erau predispuși să raporteze o sănătate slăbită și satisfacție scăzută. Studii ulterioare confirmă această teorie. Astfel, într-unul dintre studii a fost luat un eșantion reprezentativ de muncitori suedezi, aceștia fiind examinați pentru a stabili nivelul de depresie, oboseală excesivă, probleme cardiovasculare și mortalitate. Acești muncitori, ale căror slujbe erau caracterizate prin încărcare excesivă combinată cu o putere redusă de decizie, au ieșit în evidență prin răspunsuri disproporționate cu privire la toate variabilele. Cele mai mici probabilități de îmbolnăvire și moarte au fost identificate la muncitorii ce aveau o încărcare moderată, combinată cu posibilitatea de a lua decizii asupra condițiilor muncii (Ahlbom *et al.*, 1977 ; Karasek, 1981 ; Karasek *et al.*, 1981).

Un alt model al stresului ocupațional a fost realizat de către Theorell și Karasek (*apud* Iamandescu, 2002), care considerau stresul un complex situațional tridimensional, alcătuit din :

- 1) amplitudinea și calitatea solicitărilor (plăcute-neplăcute) ;
- 2) posibilitatea de control și decizie (activ-pasiv) asupra sarcinii ;
- 3) suportul social – înțeles ca un filtru ce poate atenua efectele negative ale stresului.

Primele două dimensiuni sunt reprezentate pe axe perpendiculare. Prin combinarea valorilor lor extreme (înaltă, scăzută), se delimitează patru cadrane, între care se observă distresul maxim pasiv (reprezentat prin solicitare crescută și control decizional minim), iar la celălalt pol – distresul minim activ (solicitare redusă, control decizional maxim).

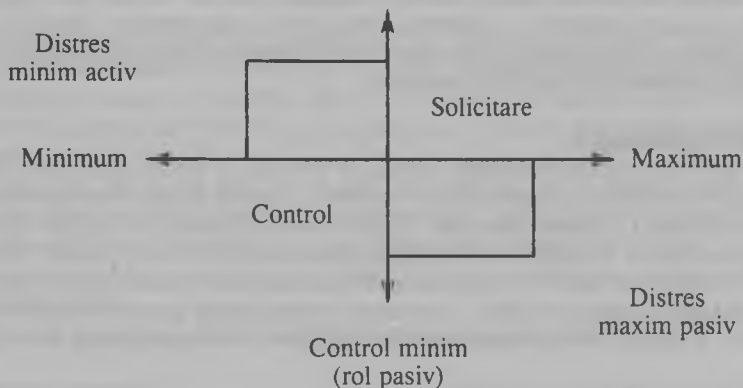


Figura 4.39. Model de stres profesional (Theorell, Karasek, modificat după Siegrist, *apud* Iamandescu)

Așa cum reiese din figura 4.39, atunci când ne referim la fenomenul de stres organizațional, trebuie să ne îndreptăm atenția către fiecare parte a organizației și, astfel, către cele patru tipuri de stres ce pot apărea în orice organizație : stresul individual, stresul interpersonal, stresul grupal și stresul organizațional.

Modelul stresului ocupațional al lui Khan și Byosiere

Kahn și Byosiere (1992, *apud* Muchinski, 2000) propun un model teoretic al stresului ocupațional, prezentat în figura 4.40, mai precis al factorilor implicați în procesul stresului care apoi au fost studiați în relație cu strategiile de prevenire a stresului. Kahn și Byosiere identifică o secvență cauzală a consecințelor stresului : înlănțuirea pornește de la caracteristicile organizației *versus* stresorii specifici ; stresorii specifici *versus* procesele percepției și cognitive care constituie percepția (evaluarea amenințării), ce generează răspunsuri fiziologice, psihologice și comportamentale imediate, care conduc, în final, la consecințe pe termen lung ale stresului pentru individ și pentru organizație. Modelul include în mod egal relații moderatoare în secvența cauzală : caracteristicile persoanei și caracteristici ale situației. Variabilele moderatoare pot interveni în fiecare etapă a secvenței cauzale a procesului de evaluare a stresorilor. Pe de altă parte, autorii concep posibilitatea de acțiune directă a stresorilor asupra consecințelor stresului, fără intervenția proceselor de percepție și cogniție.

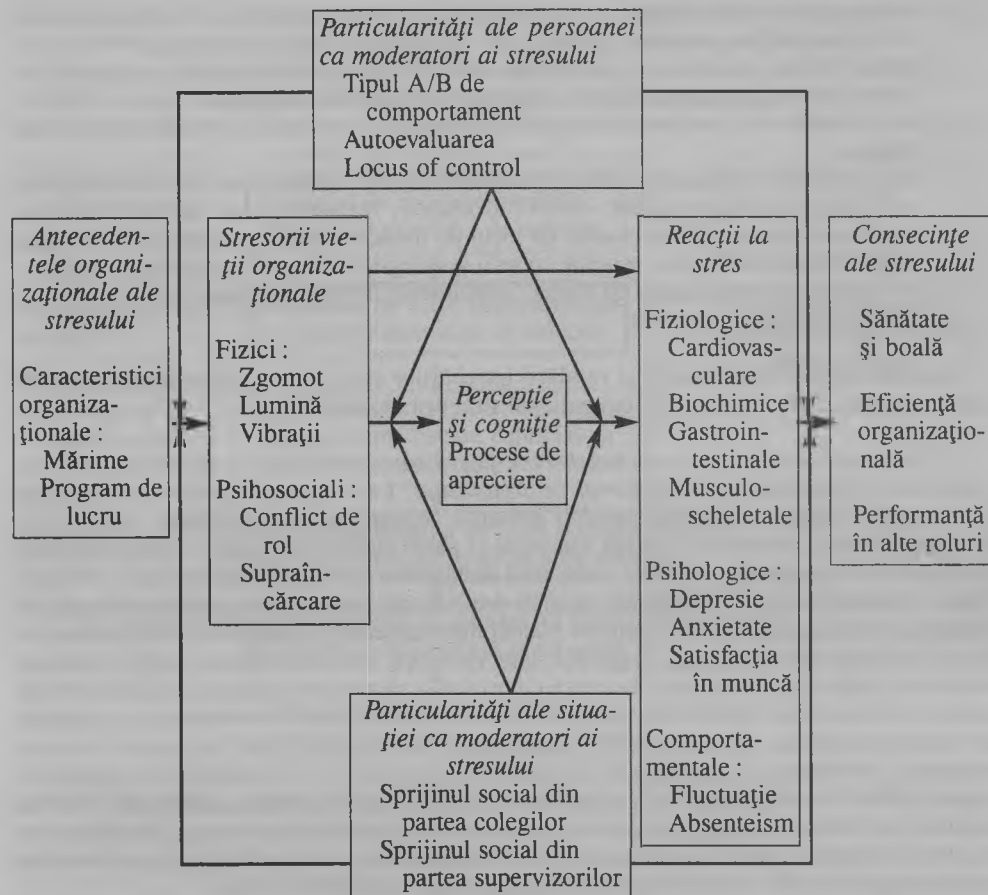


Figura 4.40. Modelul teoretic al stresului organizațional (Kahn și Byosiere, 1992)
(sursa : Muchinsky, 2000)

Stresorii organizaționali

Stresul se referă la o situație particulară în care se găsește individul în cadrul organizațional, situație în care anumite caracteristici ale mediului de muncă (legate atât de mediul fizic, cât și de cel organizațional și relațiile interpersonale) duc la consecințe negative. În acest sens, analizând stresul, trebuie luată în calcul atât factorii cauzatori (stresorii), cât și efectele.

Robert Holt propune ca paradigmă de cercetare a stresului :

- stresul (variabila independentă) ;
- consecințele indezirabile (variabila dependentă) ;
- urmărirea acestora în anumite condiții parametriche (variabile moderatoare).

Elliot și Eisdorfer (1982) evidențiază că sursele de stres identificate cu stresorii (factorii de stres) sunt evenimente sau condiții ale mediului, suficient de intense sau frecvente, care solicită reacții fiziologice și psihosociale din partea individului. În mediul organizațional ne referim la cerințele de ordin fizic (căldură, frig, zgomot etc.) și psihosocial (lipsă de control și predictibilitate, conflict interpersonal, probleme de rol etc.) ca fiind generatoare de reacții indezirabile pentru individ și organizație.

În ceea ce privește sursele de stres sau stresorii, Holt (1992a ; 1992b) identifică două categorii în care acestea pot fi grupate :

- din punct de vedere obiectiv : 1) proprietățile fizice ale mediului de muncă : temperatură, umiditate, zgomot, poluare ; 2) variabile de timp : lucru în schimburi, termene-limită, presiune de timp ; 3) caracteristici organizaționale : sistemul de recompensare, responsabilizare, încărcarea/monotonia sarcinilor și activităților ; 4) schimbări în ceea ce privește postul de muncă : promovări, pierderea locului de muncă.
- din punct de vedere subiectiv : 1) probleme de rol : ambiguitate de rol, conflict de rol, incompatibilități de rol, control al muncii, responsabilitate față de obiecte și oameni ; 2) potrivirea persoanei cu locul de muncă : încărcare cantitativă, complexitatea locului de muncă, relațiile cu șefii și colegii, încărcarea emoțională a muncii ; 3) probleme nerelaționate cu slujba : evenimente de viață stresante, responsabilitate față de familie.

Etapele construirii, adaptării și validării întrebărilor care vizează aspectele și particularitățile (cauze și efecte) stresului ocupațional sunt următoarele :

1) *Documentarea privind constructele corespunzătoare întrebărilor ce vizează aspectele și particularitățile stresului ocupațional în organizație.* La început, interviuatorii parcurg informațiile obținute în urma diagnozei stresului ocupațional și delimitează constructele corespunzătoare întrebărilor privind aspectele și particularitățile (cauze și efecte) stresului ocupațional în organizație : a) cauze – contextul desfășurării activităților, mediul fizic, conflicte, lipsa comunicării, lipsa remunerării muncii prestate etc. ; b) efecte – probleme legate de sănătatea fizică și psihică, probleme în plan comportamental : absenteism, incapacitate de lucru, performanțe scăzute etc. În paralel, interviuatorii se documentează despre : a) documente din organizație și notează observații cu privire la elementele diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru ; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoarea de recomandare, scrisoarea de motivație și formularul de angajare) ; c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului cu angajații realizat la locul de muncă și alte documente). Pe lângă acestea, interviuatorii mai pot consulta itemi ai chestionarelor, inventarelor și alte instrumente de investigare privind diagnoza stresului ocupațional la locul de muncă.

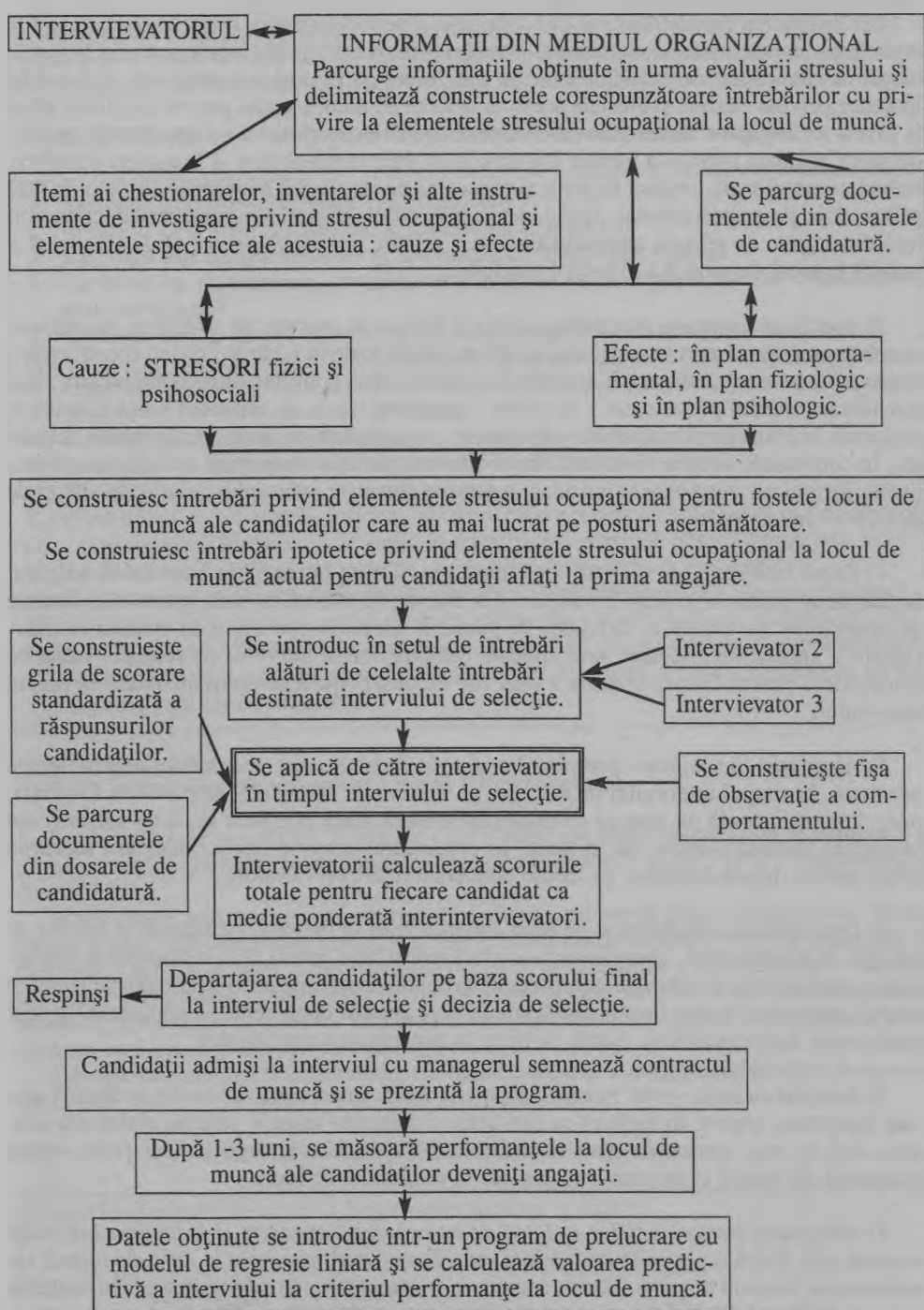


Figura 4.41. Schema-flux de construire, adaptare și validare a întrebărilor care vizează aspectele și particularitățile (cauze și efecte) stresului ocupațional

2) *Construirea întrebărilor privind aspectele și particularitățile stresului ocupațional în organizație.* În acest sens se construiesc întrebări privind cauzele și efectele stresului la fostele locuri de muncă ale candidaților care au mai lucrat pe posturi asemănătoare și întrebări ipotetice privind cauzele și efectele acestuia la locul de muncă actual pentru candidații aflați la prima lor angajare. Întrebările care vizează stresul ocupațional au o importanță majoră, deoarece angajații trebuie să lucreze într-un climat organizațional care să le confere echilibru, stabilitate emoțională, respect reciproc și reducerea pe cât posibil a efectelor stresului în plan psihic, fizic și comportamental. Astfel, detectarea, controlul și minimizarea factorilor stresori încă din etapele de selecție a personalului au o valoare predictivă pentru sănătatea fizică și psihică la locul de muncă a viitorilor candidați.

3) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Interviewatorii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) cauze : contextul desfășurării activităților, mediul fizic, conflicte, lipsa comunicării, lipsa remunerării muncii prestate etc. ; b) efecte : probleme legate de sănătatea fizică și psihică. probleme în plan comportamental – absentism, incapacitate de lucru, performanțe scăzute etc. În continuare, aceștia selectează mai multe variante care corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

4) *Etapă interviului de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări la interviul de selecție, în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de ziua interviului, seturile de întrebări se vor organiza, în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților. Acestea sunt aplicate candidaților la interviul de selecție, odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

5) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviewatorii acordă un punctaj (evaluare cantitativă, dacă este pe o scală de măsură, sau calitativă) fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviewatorii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat, ca medie ponderată interinterviewatori.

6) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și decizia de selecție.* În această etapă, interviewatorii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului pentru fiecare candidat. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între interviewatori și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

7) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă, deoarece se discută cele mai importante aspecte în legătură cu condițiile și contextul muncii, salariu, clauze din contract care nu sunt agreate de către candidați etc. După ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și urmează prezentarea la programul de lucru.

8) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității propriu-zise.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul pentru reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operațiuni.

9) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât în urma interviului de selecție, cât și în urma evaluării performanțelor profesionale la locul de muncă după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Caseta 4.83. Exemple de întrebări care vizează stresorii (cauzele stresului)

1. Resimțiți ca o presiune funcția de conducere ?
2. Resimțiți ca o presiune funcția de supraveghere a altora ?
3. Vă continuați adesea sarcinile și activitățile de la serviciu și acasă ?
4. La fostul loc de muncă ați simțit adesea că ați lucrat la un nivel inferior capacităților dumneavoastră ?
5. La fostul loc de muncă ați resimțit lipsa de consultare și comunicare cu colegii ?
6. Vă puteați deconecta acasă de problemele de la serviciu la fostul loc de muncă ?
7. Considerați ca o presiune faptul că trebuie să țineți pasul cu tehnica, inovațiile, ideile și tehnologiile noi la noul loc de muncă ?
8. Resimțiți ca o presiune participarea la adunări și ședințe ?
9. Obişnuiați să munciți până târziu la fostul loc de muncă ?
10. La fostul loc de muncă v-ați simțit izolat ?
11. Considerați că solicitările serviciului vă pot afecta relația cu soția/soțul sau cu copiii ?
12. Considerați că deplasările de serviciu reprezintă o presiune pentru dumneavoastră ?
13. La fostul loc de muncă ați resimțit promovarea lentă ca pe o presiune ?
14. La fostul loc de muncă ați resimțit lipsa sprijinului emoțional din partea colegilor ?
15. Credeți că solicitările serviciului vă pot afecta viața particulară sau socială ?
16. Considerați că a fi mereu „prezent” sau „accesibil” pentru oricine vă suprasolicită ?
17. Resimțiți ca pe o presiune faptul că la fostul loc de muncă a trebuit să adoptați un rol negativ, concediind un coleg ?

4.29. Întrebări care vizează sănătatea fizică și psihică

Stresul produce modificări în felul în care o persoană simte, gândește și se comportă și poate produce schimbări în funcțiile psihologice (Stansfeld *et al.*, 1999 ; Stainbrook și Green, 1983).

Multe dintre aceste schimbări reprezintă disfuncții minore și eventual disconfort. Majoritatea acestor disfuncții sunt reversibile, ele scăzând totuși calitatea vieții în momentul în care apar. Cu toate acestea, pentru anumite persoane și în anumite condiții stresul se exprimă prin slabe performanțe profesionale, probleme psihologice și sociale și chiar stare de sănătate proastă (Devereux *et al.*, 1999). Legătura dintre experiența stresului și antecedentele lui și sănătate este consistentă, dar moderată (Kasl, 1992 ; 1996).

Efectele stresului pot fi încadrate în mai multe categorii, așa cum se poate observa în tabelul de mai jos.

Tabelul 4.22. Efectele stresului ocupațional

Fizice/Medicale/Fiziologice	Boli cardiovasculare și infarct Ulcere Dureri de spate și artrite Migrene Creșterea tensiunii arteriale și a ritmului cardiac Boli hormonale (adrenalină, oradrenalină, cortizol)
-----------------------------	--

Psihologice	Epuizare Depresie Anxietate Probleme familiale Insomnii Insatisfacții cu locul de muncă
Comportamentale	Absențe Întârzieri Abuz de medicamente, alcool și tutun Sabotaj/violență Decizii/prelucrare de informații deficitare Performanță scăzută Fluctuație a personalului

O multitudine de date au fost acumulate în legătură cu răspunsurile fiziologice în cazul oamenilor supuși la factori stresori în laborator. Adrenalina și cortizonul sunt cunoscuți ca *hormoni ai stresului*, deoarece nivelurile ambilor hormoni cresc în momentul apariției stresului în investigațiile de laborator. În cazurile cronice, creșterea repetată a nivelului adrenalinei și a cortizonului va avea consecințe negative pe termen lung asupra sănătății, cu precădere asupra sistemului cardiovascular, în parte din cauza efectelor hormonilor asupra presiunii și a colesterolului din sânge (Pollard, 1997).

În baza dovezilor experimentale, au fost propuse mai multe teorii importante cu privire la legătura directă dintre stres și sănătate (Beehr și Newman, 1978). Probabil cel mai acceptat model consideră că stresul este un proces interactiv stresor-solicitare, definind stresul ca fiind combinarea unui stimul (sursă de stres sau stresor) cu un răspuns (rezultat sau manifestare a stresului). În acest sens, se consideră că teoria oferă un punct de vedere complet al dinamicii stresului și prezintă experiențe diferențiale documentate în cadrul unei singure situații (Arnold, Cooper și Robertson, 1998).

Existența stresorilor la locul de muncă nu duce neapărat la faptul că individul se simte stresat. Unii angajați pot face față la perioade de stres mai îndelungate decât alții. Niveluri adecvate de presiune pot stimula performanța, în vreme ce prea mult sau prea puțin stres poate afecta performanța. Cu toate acestea, trebuie făcută distincția între tensiunea optimă (stresul pozitiv) și tensiunea excesivă (stresul negativ), aceasta fiind invariabilă și dăunătoare pentru sănătate. În acest sens, persoana expusă stresului îndelungat apelează la metodele folosite de mulți angajați pentru a face față stresului, cum ar fi fumatul excesiv și consumul de alcool. Angajații stresați sunt mai predispuși la accidente și se însănătoșesc mai greu (ASSET Management Guide : Cartwright și Cooper, 2002).

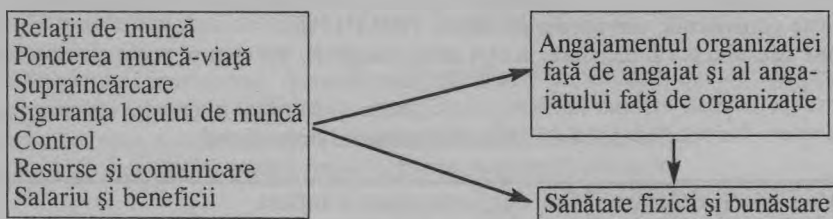


Figura 4.42. Modelul care stă la baza ASSET (Cartwright și Cooper, 2002), pornind de la schema din tabelul 4.22

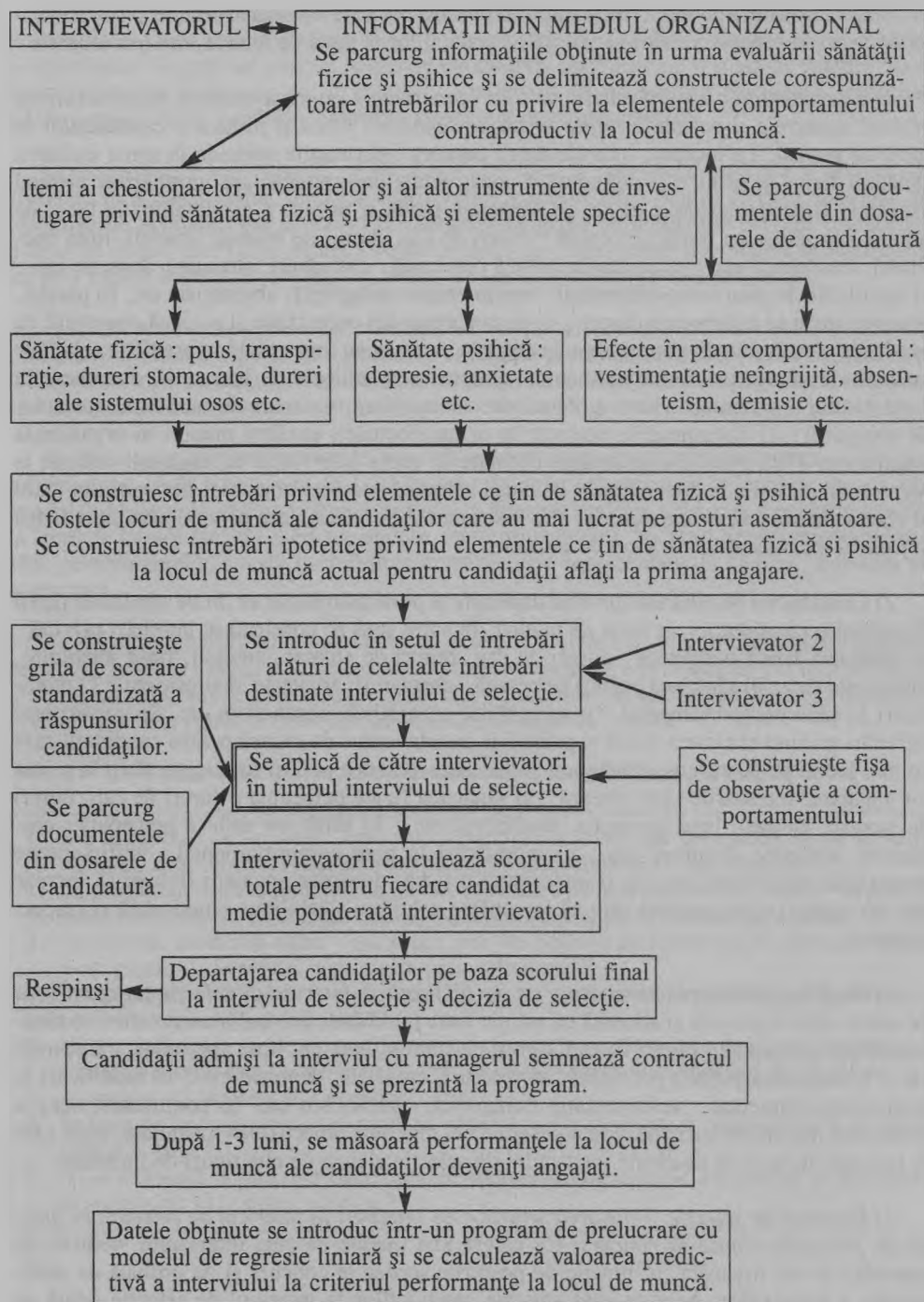


Figura 4.43. Schema-flux de construire, adaptare și validare a întrebărilor care vizează aspecte și particularități ce țin de sănătatea fizică și psihică

Etapele construirii, adaptării și validării întrebărilor care vizează aspectele și particularitățile ce țin de sănătatea fizică și psihică a candidaților la locul de muncă sunt următoarele :

1) *Documentarea cu informații privind constructele corespunzătoare întrebărilor ce vizează aspectele și particularitățile ce țin de sănătatea fizică și psihică a candidaților la locul de muncă.* La început, interviatorii parcurg informațiile obținute în urma evaluării sănătății fizice și psihice și delimitează constructele corespunzătoare întrebărilor privind aspectele și particularitățile ce țin de sănătatea fizică și psihică a candidaților la locul de muncă : a) sănătatea fizică percepută : dureri de cap, dureri de stomac, amețeli, lipsa apetitului, transpirații etc. ; b) sănătatea psihică percepută : coșmaruri, anxietate, depresie etc. ; c) modificări în plan comportamental : vestimentație neîngrijită, absenteism etc. În paralel, interviatorii se informează despre : a) documentele din organizație și notează observații cu privire la elementele diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru ; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoare de recomandare, scrisoare de motivație, formular de angajare) ; c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului cu angajații realizat la locul de muncă și alte documente). Pe lângă acestea, interviatorii mai pot consulta itemi ai chestionarelor, ai inventarelor și alte instrumente de investigare privind sănătatea fizică și psihică a candidaților la locul de muncă.

2) *Construirea întrebărilor privind aspectele și particularitățile ce țin de sănătatea fizică și psihică a candidaților la locul de muncă.* În acest sens se construiesc întrebări privind : a) sănătatea fizică percepută : dureri de cap, dureri de stomac, amețeli, lipsa apetitului, transpirații etc. ; b) sănătatea psihică percepută : coșmaruri, anxietate, depresie etc. ; c) modificări în plan comportamental : vestimentație neîngrijită, absenteism etc. Se construiesc întrebări privind sănătatea fizică și psihică la fostele locuri de muncă pentru candidații care au mai lucrat pe posturi asemănătoare și întrebări ipotetice pentru candidații aflați la prima lor angajare. Întrebările care vizează : a) sănătatea fizică percepută : dureri de cap, dureri de stomac, amețeli, lipsa apetitului, transpirații etc. ; b) sănătatea psihică percepută : coșmaruri, anxietate, depresie etc. ; c) modificări în plan comportamental : vestimentație neîngrijită, absenteism etc. au o importanță majoră, deoarece angajații trebuie să lucreze într-un climat organizațional care să le confere echilibru, stabilitate emoțională și respect reciproc.

3) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea pe seturi.* Interviatorii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) sănătatea fizică percepută : dureri de cap, dureri de stomac, amețeli, lipsa apetitului, transpirații etc. ; b) sănătatea psihică percepută : coșmaruri, anxietate, depresie etc. ; c) modificări în plan comportamental : vestimentație neîngrijită, absenteism etc. În continuare, aceștia selectează mai multe variante care corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

4) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări la interviul de selecție, în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de ziua interviului, seturile de întrebări se vor organiza, în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților. Acestea sunt aplicate candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

5) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviewerii acordă un punctaj (evaluare cantitativă, dacă este pe o scală de măsură, sau calitativă) fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviewerii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat, ca medie ponderată interinterviewatori.

6) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și decizia de selecție.* În această etapă, interviewerii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului pentru fiecare candidat. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între interviuatori și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

7) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă, deoarece acum se discută cele mai importante aspecte în legătură cu condițiile și contextul muncii, salariul, clauzele din contract care nu sunt agreate de către candidați etc. După ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și urmează prezentarea la programul de lucru.

8) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității propriu-zise.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul pentru reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operațiuni.

9) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute în urma interviului de selecție și în urma evaluării performanțelor profesionale după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Caseta 4.84. Exemple de întrebări care vizează sănătatea psihică

1. S-a întâmplat ca în cursul unei zile obișnuite la fostul loc de muncă să vă simțiți tulburat, deși motivele acestei stări nu sunt întotdeauna clare sau evidente?
2. Să presupunem că la noul loc de muncă presiunea psihică începe să crească. Vă găsiți suficiente rezerve de energie care să vă mobilizeze și să vă împingă la acțiune?
3. Au existat momente când v-ați simțit atât de copleșit la fostul loc de muncă, încât v-ați gândit: „Serviciul acesta este prea solicitant!”
4. În timpul activităților de la fostul locul de muncă v-ați surprins punându-vă la îndoială propriile capacități și judecăți?
5. Vi s-a întâmplat la fostul loc de muncă ca, dacă prietenii și colegii se comportau oarecum distant față de dumneavoastră, să vă îngrijorați și să începeți să vă gândiți la ce anume ați făcut ca să-i ofențați?
6. În ceea ce privește munca și viața în general, vă considerați o persoană care își face griji din orice?
7. Vi se întâmplă să trăiți perioade lungi de tristețe sau melancolie din motive pe care pur și simplu nu vi le puteți explica?

Caseta 4.85. Exemple de întrebări care vizează percepția sănătății fizice

1. La fostul loc de muncă ați resimțit adesea oboseală sau epuizare inexplicabilă ?
2. Ați avut tendința în timpul orelor de program de a mânca, de a bea sau de a fuma mai mult decât de obicei ?
3. La fostul loc de muncă ați avut senzația de sufocare sau de amețelă ?
4. Atunci când începeți programul de lucru, aveți spasme musculare (zvâcniri ale pleoapelor sau ale feței, crampe musculare pasagere) ?
5. Ați avut în mod repetat senzații de furnicături sau junghiuri în anumite părți ale corpului ?
6. Cât de des ați avut momente în care nu v-a venit să vă treziți dimineața ?

4.30. Întrebări care vizează mecanismele de coping

Termenul *coping strategy* sau *coping ability* este utilizat în special în literatura anglo-saxonă, în timp ce *stratégie d'ajustement* (Dantchev, 1989 ; Dantzer, 1989) se utilizează în cea de limbă franceză. Evaluarea reprezintă un dublu proces cognitiv de apreciere a gradului de pericol pe care îl prezintă o anumită situație și care poate afecta individul alături de resursele personale de coping. Este vorba de o evaluare primară, a potențialului stresant, și una secundară, a resurselor individuale de adaptare.

Evaluarea primară conduce la stabilirea semnificației factorului sau situației stresante pentru individ și, în funcție de aceasta, la emoții de o anumită calitate și intensitate : pierdere – emoții negative : frică, mânie, rușine ; beneficiu – emoții pozitive : pasiune, euforie. Evaluarea secundară, pornind de la ce poate face individul pentru a preveni o pierdere, o amenințare sau pentru a obține beneficiul, oferă răspunsuri prin : schimbarea situației, acceptarea ei, fugă, evitare, căutarea unui plus de informații, a unui suport social sau chiar printr-o acțiune impulsivă.

Strategiile alese în aceste situații sunt de două tipuri :

- centrate pe emoții, având ca obiectiv reducerea tensiunii emoționale, fără a schimba situația ;
- centrate pe problemă : au ca obiectiv modificarea situației, acționând indirect asupra emoțiilor.

Modalitățile de coping pot modela conduita afectivă a individului în mai multe feluri :

1. *Modificând sensul orientării atenției* – deturnând-o de la sursa stresului (strategii de evitare) sau, dimpotrivă, dirijând-o către aceasta (strategii de vigilență).

- *Strategiile de evitare* conduc la orientarea individului către activități de substituie comportamentală sau cognitivă, tinzând spre eliminarea tensiunii emoționale (activități sportive, jocuri, relaxare, loisir).

Printre strategiile de evitare se definește și o altă subgrupă, mai puțin adaptativă, cea a strategiilor de fugă, individul crezând, de exemplu, că scapă, se eliberează de stres, dacă bea, fumează sau folosește medicamente ; în realitate, este vorba doar de un răgaz temporar, puțin eficace și cu efecte secundare, pe termen scurt sau lung, nocive pentru organism, atunci când situația stresantă durează mai mult. Cercetările arată că aceste strategii de fugă sunt asociate cu anxietate, depresie și tulburări psihosomatice.

- *Strategiile de vigilență* direcționează atenția individului spre situația stresantă, pentru a o controla și pentru a preveni efectele stresului, conducând la scăderea tensiunii emoționale și facilitând controlul asupra situației.

2. *Modificând semnificația subiectivă a evenimentului* – recurând la activități cognitive, aparent sfidătoare : exagerarea aspectelor și implicațiilor pozitive ale situației, evidențierea aspectelor umoristice ale acesteia, subevaluarea implicațiilor negative, reevaluarea pozitivă.

Aceste strategii sunt eficiente pe termen scurt și când nu există o rezolvare momentană, pentru că reduc tensiunea emoțională.

Copingul reprezintă o strategie multidimensională de control, a cărei finalitate este schimbarea, fie a situației, fie a aprecierii subiective. Copingul cognitiv vizează tocmai modularea acestor procesări informaționale, astfel încât consecințele stresante să fie minime. În condițiile în care controlul individului asupra mediului și a propriilor reacții biologice este adesea extrem de limitat, sistemul cognitiv capătă preponderență asupra modulării comportamentale a reacției de stres.

Uneori situația stresantă este copleșitoare, iar subiectul nu are posibilitatea unei intervenții operante în mediu și nici răgazul pentru a recurge la intervenții biochimice. În aceste condiții, numai adaptarea cognitivă este viabilă. Intervenția mecanismelor de coping se face fie chiar în momentul evaluării situației-stimul (exemplu : „apărarea perceptivă”, Bruner și Postman, 1947 ; Erdelyi, 1974), fie după ce această evaluare a avut loc (exemplu : reprimarea sau intelectualizarea traumei). Orice reevaluare a traumei cu consecințe benefice are funcție de coping. Formele pe care le pot lua mecanismele de coping cognitiv sunt foarte variate, de la reajustarea evaluărilor inițiale sau reevaluarea resurselor proprii la planificarea rezolvării problemei, evadarea în imaginar sau raționalizarea eșecului.

Criteriile de eficacitate a copingului sunt de asemenea multidimensionale, cuprinzând controlul sau reducerea impactului agresiunii asupra stării de confort fizic și psihic, cu rol determinant în reducerea excitației și anxietății.

Etapele construirii, adaptării și validării întrebărilor care vizează aspectele și particularitățile ce țin de mecanismele de coping ale candidaților la locul de muncă sunt următoarele :

1) *Documentarea cu informații privind constructele corespunzătoare întrebărilor care vizează aspectele și particularitățile ce țin de mecanismele de coping ale candidaților la locul de muncă.* La început, interviatorii parcurg informațiile obținute în urma evaluării sănătății fizice și psihice și delimitează constructele corespunzătoare întrebărilor de formulat privind aspectele și particularitățile ce țin de mecanismele de coping ale candidaților la locul de muncă : a) mecanisme de coping pozitiv : sport, activități recreative, plimbări prin natură, jocuri etc. ; b) coping negativ : alcool, tutun, cafea, droguri etc. În paralel, interviatorii se informează despre : a) documentele din organizație și notează observații cu privire la elemente ale evaluării organizaționale. Acestea sunt importante pentru predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile, echipele de lucru etc. ; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoare de recomandare, scrisoare de motivație, formular de angajare) ; c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului cu angajații realizat la locul de muncă și alte documente). Pe lângă acestea, interviatorii mai pot consulta itemi ai chestionarelor, ai inventarelor și alte instrumente de investigare privind diagnoza, ce țin de mecanismele de coping ale candidaților la locul de muncă.

2) *Construirea întrebărilor privind aspectele și particularitățile ce țin de mecanismele de coping ale candidaților la locul de muncă.* În acest sens se construiesc întrebări privind : a) mecanisme de coping pozitiv : sport, activități recreative, plimbări prin natură, jocuri etc. ; b) coping negativ : alcool, tutun, cafea, droguri etc. Întrebările se vor formula atât pentru candidații care au mai lucrat pe posturi asemănătoare, cât și pentru candidații aflați la prima angajare. Întrebările care vizează elementele de mai sus au o importanță majoră deoarece angajații trebuie să lucreze într-un climat organizațional care să le confere echilibru, stabilitate emoțională, respect reciproc.

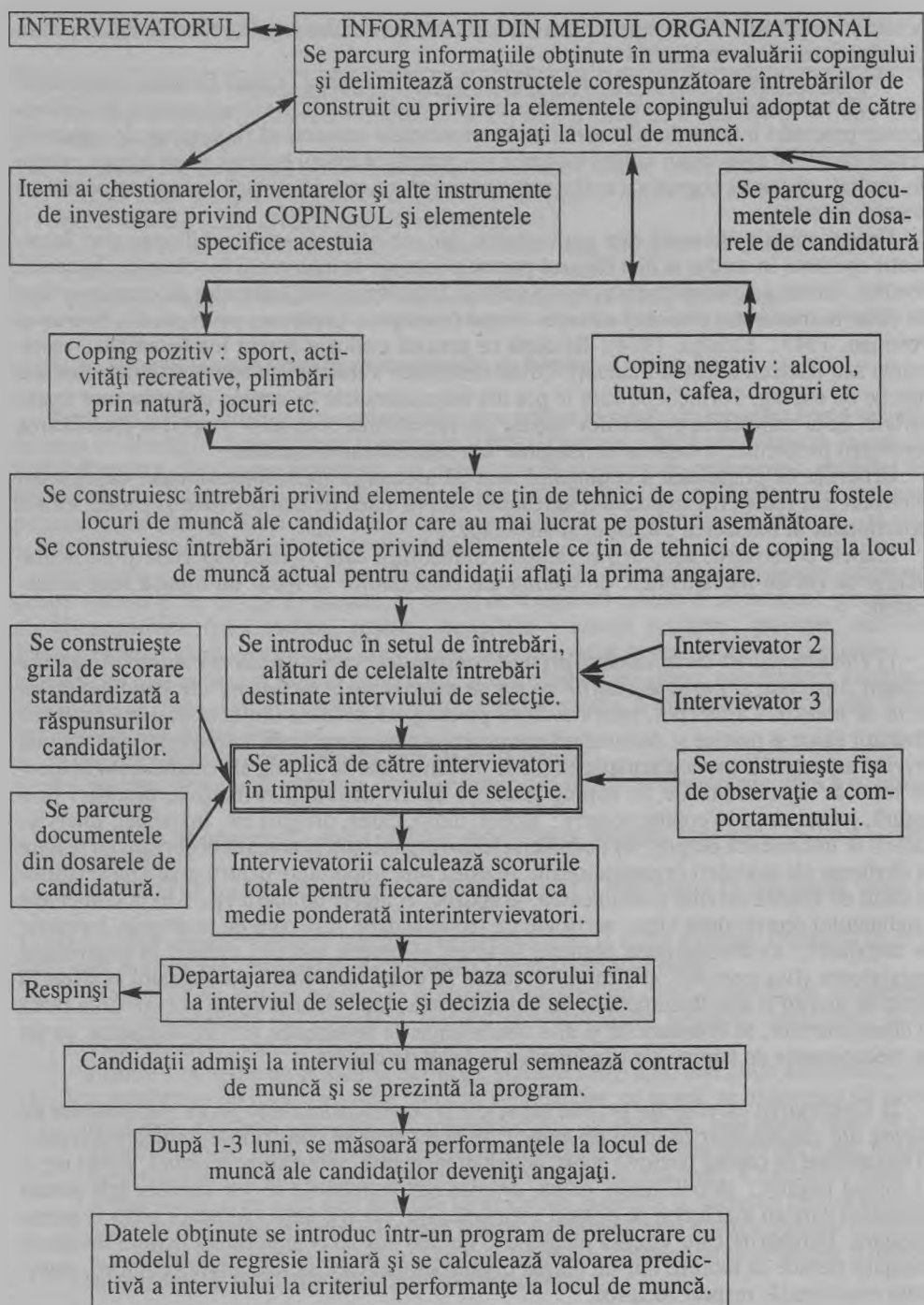


Figura 4.44. Schema-flux de construire, adaptare și validare a întrebărilor care vizează aspectele și particularitățile ce țin de mecanismele de coping

3) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea acestora pe seturi.* Intervievatorii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) mecanisme de coping pozitiv : sport, activități recreative, plimbări prin natură, jocuri etc. ; b) coping negativ : alcool, tutun, cafea, droguri etc. În continuare, aceștia selectează mai multe variante, care corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție, alături de alte tipuri de întrebări.

4) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări la interviul de selecție în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de ziua interviului, seturile de întrebări se vor organiza, în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților. Acestea sunt aplicate candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

5) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviuatorii acordă un punctaj (evaluare cantitativă, dacă este pe o scală de măsură, sau calitativă) fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviuatorii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat, ca medie ponderată interinterviuatori.

6) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și decizia de selecție.* În această etapă, interviuatorii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului pentru fiecare candidat. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între interviuatori și astfel se trece la departajarea candidaților.

7) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă, deoarece acum se discută cele mai importante aspecte în legătură cu condițiile și contextul muncii, salariul, clauzele din contract care nu sunt agreate de către candidați etc. După ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și urmează prezentarea la programul de lucru.

8) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității propriu-zise.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul pentru reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operații.

9) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât în urma interviului de selecție, cât și în urma evaluării performanțelor profesionale la locul de muncă după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Caseta 4.86. Exemple de întrebări care vizează mecanismele de coping ale intervievaților

1. La fostul loc de muncă, vă dedicați adesea hobby-urilor și distracțiilor ? Dați exemple.
2. Cum ați proceda într-o situație conflictuală la locul de muncă ?
 - a) încercați să priviți situația obiectiv ;
 - b) vă lăsați influențat de stările afective puternice pe moment.
3. Cum reușiți să vă organizați timpul la fostul loc de muncă ? Dați exemple.
4. Atunci când sunteți stresat, ce vă place cel mai mult să faceți ? Explicați.

5. Atunci când la fostul loc de muncă aveai de rezolvat mai multe obiective, cum puteai să realizezi acest lucru? Dați exemple.
6. Cât de des mergeți la cumpărături? Ce vă place să cumpărați?
7. Cât de des ieșiți în oraș cu prietenii? Dați exemple.

4.31. Întrebări care vizează hărțuirea la locul de muncă

Heinz Leymann, doctor în psihologia muncii, profesor la Universitatea din Stockholm, a lansat și a impus în mediile de muncă și organizaționale conceptul de *mobbing*. El a fost un cunoscător al problemelor mediului profesional, mai ales al celor din Suedia, unde și-a desfășurat activitatea, având abilități de consilier și psihoterapeut în mediile organizaționale. Leymann a observat existența și acțiunea unor fenomene ca in justiția, denigrarea, încălcarea drepturilor, hărțuirea psihologică, agresiunea, la care sunt supuși angajații, fapt care generează importante prejudicii personale, dar și la nivel organizațional, acestea întinzându-se de la simpla rănire și izolare în grupul de muncă până la sinucidere. Toate acestea au fost reunite sub numele de *mobbing*.

Prin *mobbing*, Leymann se apropie mai degrabă de concepția lui Olweus (1993), care a studiat fenomenele apărute în contextul victimizării elevilor și pe care el îl numește *bullying*.

Atât pentru Leymann (1990), cât și pentru Davenport, Schwartz și Elliott (1999), termenul *mobbing* are două accepțiuni, una mai atenuată, alta mai dură. Accepțiunea atenuată a *mobbingului* vizează persecuția la locul de muncă. Accepțiunea radicală definește *mobbingul* ca o psihoterapie la locul de muncă.

Mobbingul este un proces distructiv, constituind acțiuni ostile, care, luate izolat, pot părea fără importanță, dar, prin repetiție constantă, au efecte primejdioase. Analizând studiile și cercetările realizate de către autorii citați, nu orice situație comunicativă intră în sfera *mobbingului*, ci doar cele ostile, agresive, care presupun confruntări, maltratări morale, disprețuirea personalității, batjocorire. Dar acestea nu ar intra sub incidența *mobbingului* dacă ar fi accidentale, pasagere. Certurile, enervările, remarcile ironice, ridiculizările, replicile sarcastice etc. fac parte din viața noastră cotidiană, constituind uneori poate chiar sarea și piperul ei. Dacă acestea sunt însă practicate sistematic și pe durate îndelungate, devin deranjante, dureroase și chiar distructive. Numai în astfel de situații ele constituie părți componente ale *mobbingului*.

Studiile de caz în ceea ce privește *mobbingul* demonstrează că suferința la care sunt supuși oamenii la locul de muncă are efecte dramatice atât în plan personal, cât și organizațional (Leymann și Gustafsson, 1996). Umilințele, jignirile, disconfortul psihic și social, izolarea, mediul conflictual de muncă, climatele organizaționale tensionate sunt tot atâtea fenomene care se asociază cel mai frecvent cu *mobbingul*. Ele devin cu atât mai nocive, cu cât amploarea din mediul organizațional este foarte mare. Fenomenele de *mobbing* au loc: între colegi, între subordonați și șefi, între șefi și subordonați. Uneori, *mobbingul* este interpersonal; cel mai adesea însă, acesta se localizează la nivel de grup, individul nefiind terorizat doar de un alt individ, ci chiar de un grup întreg. *Mobbingul* se practică de-a lungul și de-a latul întregii organizații: descendent, ascendent, orizontal, combinat (Groeblichhoff și Becker, 1996).

Hărțuirea sexuală constă în comportamente de amenințare, constrângere, intimidare, umilire realizate de către o persoană împotriva alteia. Aceste comportamente sunt de natură sexuală și pot fi verbale, nonverbale sau fizice. De cele mai multe ori, persoana care hărțuiește abuzează de funcția superioară la locul de muncă, cu scopul de a obține anumite beneficii de natură sexuală din partea persoanei hărțuite. Efectele unor astfel de comportamente sunt negative, afectează atât persoana hărțuită, cât și organizația în care aceasta lucrează, în special pentru că performanța persoanei scade, iar negocierea aspectelor privind promovarea, formarea și salarizarea sunt influențate de comportamentele negative ale persoanei care hărțuiește.

În multe organizații, hărțuirea sexuală îmbracă forme diferite și ajunge la niveluri de gravitate foarte variate. Modul în care apare, se menține și se manifestă depinde de fiecare organizație în parte, de anumiți parametri, precum : dinamica specifică a locului de muncă, numărul și structura angajaților, sensibilitatea pe care angajatorii, patronii, șefii, managerii, supervizorii o au în privința acestei problematice, cantitatea de informație pe care o dețin în privința consecințelor pe care hărțuirea sexuală le are/le poate avea.

Nu există un moment prestabilit în care hărțuirea sexuală apare într-o organizație. Poate apărea în momentul recrutării, la angajare, poate fi reflectată în termenii și condițiile încheierii contractului de muncă, pe parcursul derulării activităților de zi cu zi, poate apărea în momentele în care se promovează și/sau se formează personalul sau în situațiile în care se fac concedieri.

Consecințele hărțuirii depind de forma în care se manifestă și de contextele specifice în care apar (Chraif, 2010) :

1) *Consecințe psihologice :*

- depresie, negare, stres, anxietate, tulburări ale somnului ;
- furie, frustrare, iritare, teamă, instabilitate emoțională ;
- nesiguranță, jenă, rușine ;
- confuzie, neputință, tulburări de concentrare, atacuri de panică ;
- stimă de sine scăzută, neîncredere în capacitățile proprii, hipersensibilitate ;
- izolare și autoblamare.

2) *Consecințe fizice :*

- migrene, oboseală, epuizare, dureri puternice de cap ;
- letargie, amețeli, afecțiuni dermatologice ;
- ulcer, probleme gastrointestinale ;
- fluctuații ale greutății, tulburări de alimentație ;
- palpitații, creșterea tensiunii arteriale ;
- disfuncții sexuale, tulburări hormonale.

3) *Consecințe asupra performanței la locul de muncă :*

- satisfacție scăzută la locul de muncă, demotivare ;
- performanță scăzută ;
- pierderea oportunităților de promovare ;
- absenteeism, mai mult timp petrecut în concediu medical ;
- schimbarea obiectivelor de carieră ;
- lipsa atașamentului față de organizație, lipsa de inițiativă, de interes pentru muncă ;
- neîncredere în competențele proprii ;
- predispoziție spre erori profesionale, depășirea termenelor, neîndeplinirea sarcinilor, calitate scăzută a modului de îndeplinire a sarcinilor.

Organizațiile în care hărțuirea sexuală, în oricare dintre formele sale, este tolerată nu oferă angajaților un mediu de lucru sănătos, ci unul ostil, intimidant, în care oamenii nu își gestionează corect și profesionist relațiile de muncă. Acest mediu se manifestă prin atmosferă tensionată, prin scăderea treptată a performanței, prin dezinteres față de muncă și, implicit, prin fluctuație de personal și lipsa atașamentului față de angajator. Are un impact negativ asupra calității muncii prestate și asupra productivității. Acestea sunt consecințele clasice ale unui mediu de muncă permisiv în ceea ce privește hărțuirea sexuală.

Pe de altă parte, au productivitate crescută, pe termen lung, acele organizații care investesc în menținerea unui mediu de lucru sănătos, neconflictual, care răspunde nevoilor fiecărei persoane angajate.

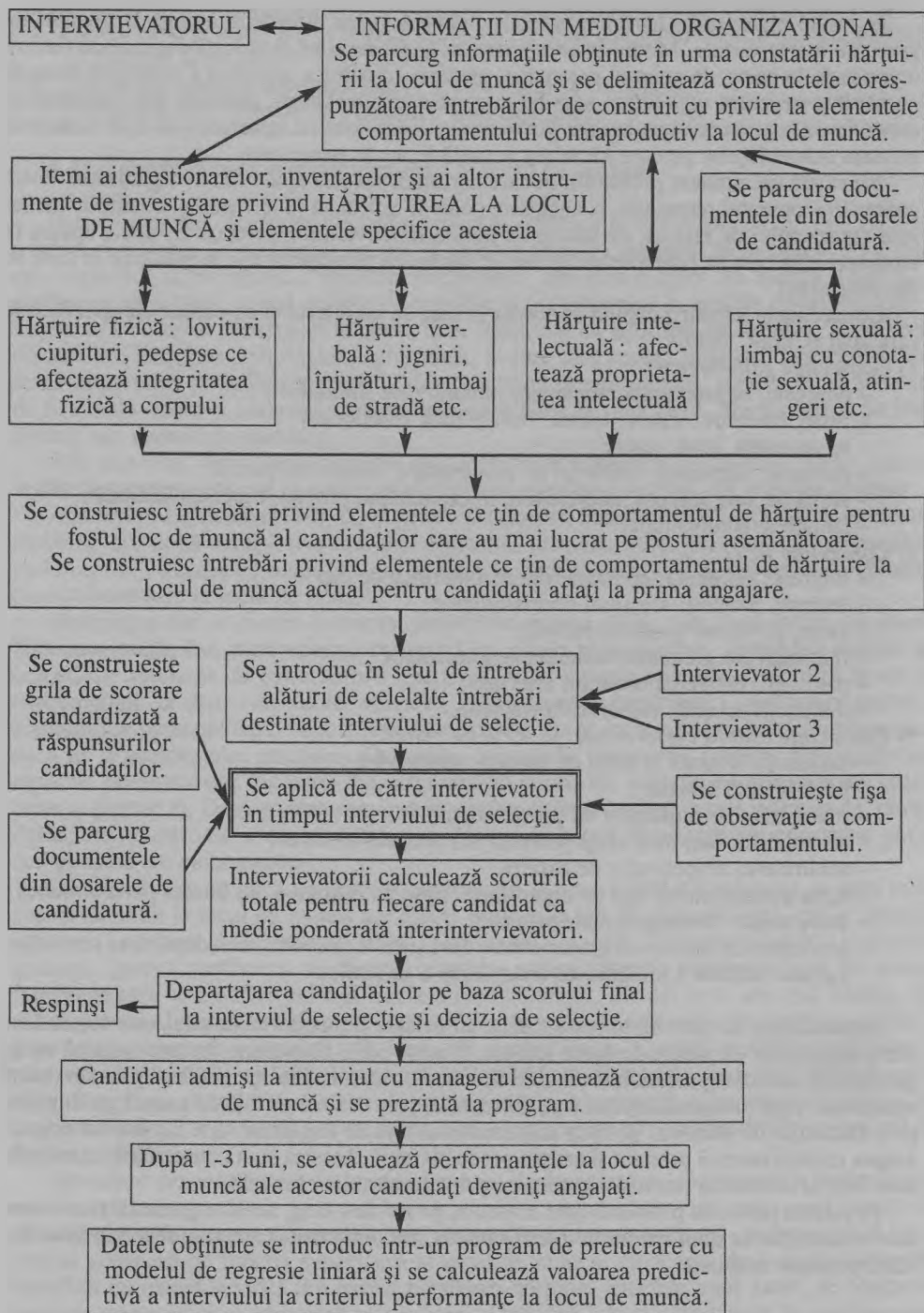


Figura 4.45. Schema-flux de construire, adaptare și validare a întrebărilor care vizează aspecte și particularități ce țin de comportamentul de hărțuire

Etaplele construirii, adaptării și validării întrebărilor care vizează aspecte și particularități ce țin de comportamentul de hărțuire al angajaților la locul de muncă sunt următoarele :

1) *Documentarea cu informații privind constructele corespunzătoare întrebărilor ce vizează aspectele și particularitățile ce țin de comportamentul de hărțuire al angajaților la locul de muncă.* La început, interviatorii parcurg informațiile obținute în urma diagnozei sănătății fizice și psihice și delimitează constructele corespunzătoare întrebărilor privind aspecte și particularități ce țin de comportamentul de hărțuire al angajaților la locul de muncă : a) hărțuire fizică : lovituri, ciupituri, pedepse ce afectează integritatea fizică a corpului ; b) hărțuire verbală : jigniri, înjurături, limbaj neadecvat etc. ; c) hărțuire intelectuală : afectează capacitatea intelectuală ; d) hărțuire sexuală : limbaj cu conotație sexuală, atingeri etc. În paralel, interviatorii se informează despre : a) documentele din organizație și notează observații cu privire la elemente ale evaluării organizaționale. Acestea sunt importante pentru predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile, echipele de lucru ; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoare de recomandare, scrisoare de motivație, formular de angajare) ; c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului cu angajații realizat la locul de muncă și alte documente). Pe lângă acestea, interviatorii mai pot consulta itemi ai chestionarelor, inventarelor și alte instrumente de investigare privind diagnoza, ce țin de comportamentul de hărțuire al angajaților la locul de muncă.

2) *Construirea întrebărilor privind aspecte și particularități ce țin de comportamentul de hărțuire al angajaților la locul de muncă.* În acest sens se construiesc întrebări privind : a) hărțuirea fizică : lovituri, ciupituri, pedepse ce afectează integritatea fizică a corpului ; b) hărțuirea verbală : jigniri, înjurături, limbaj neadecvat etc. ; c) hărțuirea intelectuală : afectează capacitatea intelectuală ; d) hărțuirea sexuală : limbaj cu conotație sexuală, atingeri etc. Se formulează întrebări pentru candidații care au mai lucrat pe posturi asemănătoare și întrebări ipotetice pentru candidații aflați la prima angajare. Întrebările care vizează elementele : a) hărțuire fizică : lovituri, ciupituri, pedepse ce afectează integritatea fizică a corpului ; b) hărțuire verbală : jigniri, înjurături, limbaj neadecvat etc. ; c) hărțuire intelectuală : afectează capacitatea intelectuală ; d) hărțuire sexuală : limbaj cu conotație sexuală, atingeri etc. au o importanță majoră, deoarece angajații trebuie să lucreze într-un climat organizațional care să le confere echilibru, stabilitate emoțională, respect reciproc.

3) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea pe seturi.* Interviatorii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele : a) hărțuire fizică : lovituri, ciupituri, pedepse ce afectează integritatea fizică a corpului ; b) hărțuire verbală : jigniri, înjurături, limbaj neadecvat etc. ; c) hărțuire intelectuală : afectează capacitatea intelectuală ; d) hărțuire sexuală : limbaj cu conotație sexuală, atingeri etc. În continuare, aceștia selectează mai multe variante, care corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție, alături de alte tipuri de întrebări.

4) *Etapla interviului de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări la interviul de selecție, în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de ziua interviului, seturile de întrebări se vor organiza, în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților. Acestea sunt aplicate candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

5) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviewerii acordă un punctaj fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviewerii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat, ca medie ponderată interinterviewatori.

6) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și decizia de selecție.* În această etapă, interviewerii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului pentru fiecare candidat. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între intervieweri și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

7) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă, deoarece acum se discută cele mai importante aspecte în legătură cu condițiile și contextul muncii, salariul, clauzele din contract care nu sunt agreate de către candidați etc. După ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și urmează prezentarea la programul de lucru.

8) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității propriu-zise.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul pentru reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operațiuni.

9) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât în urma interviului de selecție, cât și în urma evaluării performanțelor profesionale la locul de muncă după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Caseta 4.87. Întrebări care vizează comportamente ce exprimă hărțuirea angajaților la locul de muncă

1. La fostul loc de muncă vi s-a întâmplat să vă loviți colegii când aceștia s-au purtat urât cu dumneavoastră? Explicați.
2. La fostul loc de muncă vi s-a întâmplat să fiți lovit de colegi? Explicați.
3. La fostul loc de muncă răspundeți verbal provocărilor colegilor folosind jigniri? Dați exemple de situații.
4. Ce cuvinte folosiți când vă enervați? Dați exemple.
5. Ați fost tentat la fostul loc de muncă să le spuneți colegelor de birou cât de frumoase și atrăgătoare sunt? Cum ați procedat? Dați exemple.
6. Ați fost tentată la fostul loc de muncă să le spuneți colegilor de birou cât de atrăgători sunt în costum? Cum ați procedat? Dați exemple.

4.32. Întrebări care vizează atitudinea față de orientarea sexuală și discriminări (etnice, rasiale, minoritare)

După Chelcea (2008), tratamentul diferențiat, favorabil sau nefavorabil, al indivizilor care au aceleași calități, dar aparțin anumitor grupuri sociale, etnice sau religioase reprezintă discriminarea la locul de muncă.

Conform Legii 324/2006 care completează OG 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, art. 2 lit. 1, prin discriminare se înțelege orice deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de: rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică

necontagioasă, infectare cu HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect retragerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege în domeniul public, economic, social și cultural sau în orice alt domeniu al vieții publice.

Astfel, la locul de muncă, pe lângă tipurile de hărțuire menționate anterior, poate apărea hărțuirea rasială, ca formă de discriminare. Aceasta include : glume, bancuri cu tentă rasistă, comentarii jignitoare, mediu de lucru ostil sau alte conduite verbale și fizice bazate pe rasă sau culoare.

Efecte ale discriminării asupra angajaților pot fi problemele de sănătate fizică : presiune arterială, moarte prematură ; tulburări psihice, comportamentale : depresie, anxietate, stres, stimă de sine scăzută.

Atitudinea managerilor sau a departamentului de resurse umane din organizația unde are loc discriminarea ar putea să facă diferența între cele două atitudini din tabelul 4.23 și, în concluzie, să aleagă atitudinea fermă.

Tabelul 4.23. Atitudini în interacțiunea cu angajații

Atitudine PERMISSIVĂ	Atitudine FERMĂ
☉ ascultă plângerea fără a acorda toată atenția	☉ ia în serios orice plângere și va asigura confidențialitatea
☉ nu asigură confidențialitatea	☉ verifică prevederile interne legate de subiect, pentru a se asigura că procedura este îndeplinită în totalitate
☉ emite judecăți legate de ceea ce s-a întâmplat	☉ investighează imediat și cu atenție orice situație
☉ sugerează victimei că exagerează sau că ea însăși a provocat hărțuirea	☉ rămâne obiectiv și menține o atitudine profesionistă
☉ sfătuiește victima să mai aștepte, să lase timpul să treacă	☉ evită să facă judecăți
☉ amână soluționarea situației	☉ discută cu persoana acuzată de hărțuire și cu orice martor indicat
☉ nu ia nici o măsură radicală	☉ ia măsurile adecvate, în cazul în care acuzațiile se dovedesc a fi fondate
☉ transferă persoana care a făcut plângerea într-un alt departament	☉ anunță persoana care a făcut plângerea în legătură cu măsurile luate

În continuare putem analiza cu atenție schema-flux a construirii și validării întrebărilor cu privire la discriminarea angajaților în organizația angajatoare (figura 4.46).

Etapele construirii, adaptării și validării întrebărilor care vizează aspecte și particularități ce țin de discriminarea angajaților la locul de muncă sunt următoarele :

1) *Documentarea privind constructele corespunzătoare întrebărilor ce vizează aspecte și particularități ce țin de discriminarea angajaților la locul de muncă.* La început, interviu-vatorii parcurg informațiile obținute în urma evaluării sănătății fizice și psihice și delimitează constructele corespunzătoare întrebărilor privind aspectele și particularitățile ce țin de

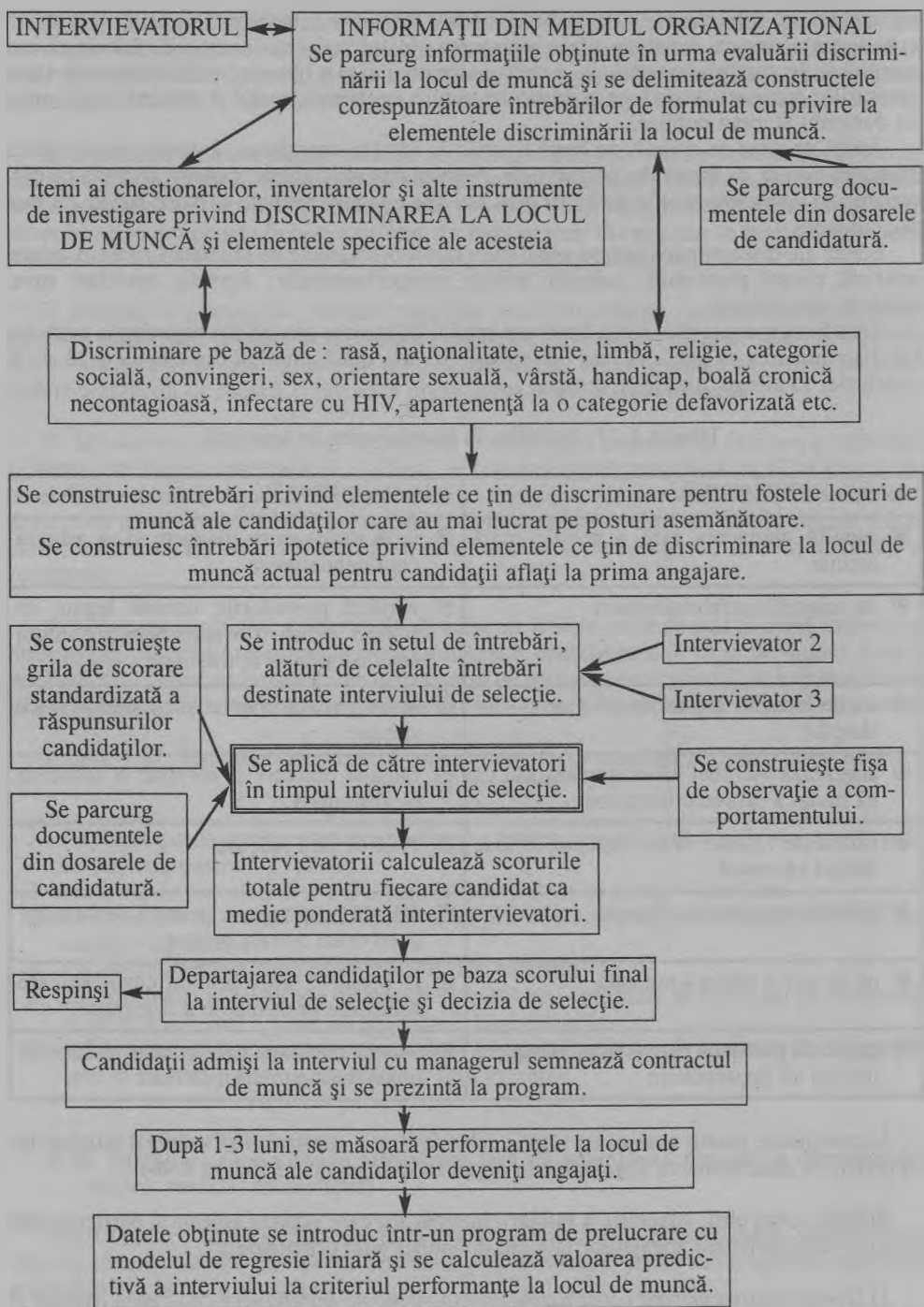


Figura 4.46. Schema-flux de construire, adaptare și validare a întrebărilor care vizează aspecte și particularități ce țin de discriminarea angajaților la locul de muncă

discriminarea angajaților la locul de muncă pe bază de : rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare cu HIV, apartenență la o categorie defavorizată etc. În paralel, interviewerii se informează despre : a) documentele din organizație și notează observații cu privire la elementele diagnozei organizaționale. Acestea au importanță în predicția relațiilor la locul de muncă privind comunicarea, grupurile și echipele de lucru etc. ; b) documentele candidatului (curriculum vitae, scrisoare de recomandare, scrisoare de motivație, formular de angajare) ; c) documentele obținute în urma efectuării analizei muncii în organizația angajatoare (fișa postului, informații obținute în urma interviului cu angajații realizat la locul de muncă și alte documente). Pe lângă acestea, interviewerii mai pot consulta itemi ai chestionarelor, ai inventarelor și alte instrumente de investigare privind diagnoza ce țin de discriminarea angajaților la locul de muncă.

2) *Construirea întrebărilor privind aspecte și particularități ce țin de discriminarea angajaților la locul de muncă.* În acest sens se construiesc întrebări privind discriminarea la locul de muncă pe bază de : rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare cu HIV, apartenență la o categorie defavorizată etc. atât pentru candidații care au mai lucrat pe posturi asemănătoare, cât și pentru candidații aflați la prima angajare. Întrebările care vizează elementele de discriminare pe bază de : rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare cu HIV, apartenență la o categorie defavorizată etc. au o importanță majoră, deoarece angajații trebuie să lucreze într-un climat organizațional care să le confere echilibru, stabilitate emoțională și respect reciproc.

3) *Analiza și selectarea întrebărilor ce vor fi folosite în interviul de selecție și organizarea pe seturi.* Interviewerii analizează cu atenție toate întrebările privind constructele legate de discriminarea pe bază de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare cu HIV, apartenență la o categorie defavorizată etc. În continuare, aceștia selectează mai multe variante, care corespund cel mai bine obiectivelor formulate, după care le introduc în seturile destinate interviului de selecție alături de alte tipuri de întrebări.

4) *Interviul de selecție. Utilizarea seturilor de întrebări la interviul de selecție, în funcție de posturile scoase la concurs.* Cu câteva zile înainte de ziua interviului, seturile de întrebări se vor organiza, în funcție de posturile scoase la concurs și de ordinea de interviu a angajaților. Acestea sunt aplicate candidaților la interviul de selecție odată cu completarea pentru fiecare în parte a unei fișe de observație a comportamentului în timpul interviului.

5) *Acordarea punctajului corespunzător fiecărui răspuns dat de candidat pentru fiecare întrebare.* În timpul interviului de selecție, pe măsură ce candidatul răspunde la întrebări, interviewerii acordă un punctaj (evaluare cantitativă, dacă este pe o scală de măsură, sau calitativă) fiecărui răspuns dat în parte. În continuare, interviewerii calculează scorurile totale pentru fiecare candidat, ca medie ponderată interinterviewatori.

6) *Departajarea candidaților pe baza scorului final la interviul de selecție și decizia de selecție.* În această etapă, interviewerii verifică scorul final pentru fiecare candidat la răspunsurile acordate, dar și scorul și interpretarea grilei de observație privind comportamentul în timpul interviului pentru fiecare candidat. În baza acestor documente se realizează un scor mediu între intervieweri și, astfel, se trece la departajarea candidaților.

7) *Interviul cu managerul.* Această etapă este foarte importantă, deoarece acum se discută cele mai importante aspecte în legătură cu condițiile și contextul muncii, salariu, clauze din contract care nu sunt agreate de către candidați etc. După ultimele negocieri, se poate semna contractul de muncă și urmează prezentarea la programul de lucru.

8) *Măsurarea performanțelor la locul de muncă după angajare și începerea activității propriu-zise.* După o perioadă de 1-3 luni, se măsoară performanțele la locul de muncă ale candidaților deveniți angajați. Pentru aceasta se folosesc scale de măsurare a performanțelor la locul de muncă (scale Likert sau ancore comportamentale). Secretul pentru reușita măsurării performanțelor constă în definirea constructelor reprezentate de sarcini, activități și operațiuni.

9) *Validarea predictivă a interviului de selecție.* Datele obținute atât în urma interviului de selecție, cât și în urma evaluării performanțelor profesionale la locul de muncă după o perioadă de 1-3 luni se introduc într-un program de prelucrare cu modelul de regresie liniară și se calculează valoarea predictivă a interviului la criteriul performanțe la locul de muncă.

Caseta 4.88. Exemple de întrebări care vizează aspecte ale discriminării angajaților la locul de muncă

1. Ați avut prieteni sau vecini chinezi, africani, hispanici ? Cum erau relațiile cu aceștia ? Dați exemple.
2. La fostul loc de muncă, aveți mulți colegi de etnie romă ? Dați exemple de situații conflictuale cu aceștia. Cum le-ați soluționat ?
3. Ați văzut la televizor emisiunea medicală cu operațiile de schimbare de sex ? Precizați ce ați simțit.
4. Ce părere aveți despre faptul că majoritatea firmelor din capitală angajează doar tinere cu vârsta între 18 și 23 ani, cu înfățișare plăcută ?
5. Ce părere aveți despre pensionarea la vârsta de 55 de ani ? Explicați.
6. Ce părere aveți despre pensionarea la vârsta de 65 de ani ? Explicați.
7. Cum vedeți posibila angajare la un nou loc de muncă unde veți avea colegi cu anumite grade de handicap ? Explicați.

CAPITOLUL 5

METODE DE OBSERVARE A COMPORTAMENTULUI ÎN TIMPUL INTERVIULUI

Evaluarea comportamentului în interviul de selecție :

1. Comunicarea nonverbală și procesualitatea/procesarea informației (sistemul informațional) în scenariul interviului de selecție.
2. Metoda observației în psihologia muncii. Fișa de observație a comportamentului candidatului pe postul de muncă scos la concurs.
3. Exprimarea comportamentului. Comunicarea nonverbală în interviul de selecție. Decodarea mesajelor nonverbale.

5.1. Comunicarea nonverbală și procesualitatea/procesarea informației (sistemul informațional) în scenariul interviului de selecție

Infrastructura organizației este articulată și pusă în mișcare prin energia oferită de informații. Optimizarea fluxului informațional reprezintă bani, timp, efort intelectual – într-un cuvânt, costuri ridicate. La nivelul organizațiilor moderne puterea înseamnă cunoaștere, iar cunoașterea presupune deținerea unor informații de ultimă oră și exclusive dacă se poate. Astfel, edificiul informațional pe care o organizație trebuie să-l dețină este alcătuit din : date, informații, canale, fluxuri informaționale, sistemul informațional, proceduri și mijloace de prelucrare a datelor și informațiilor. Datele și informațiile sunt prelevate atât din interiorul organizației (de la locul de muncă implicând activități și sarcini, precum și relații interpersonale etc.), cât și din exteriorul ei.

În figura 5.1 este prezentată o schemă care evidențiază scenariul interviului și canalele de comunicare între interviewer și candidații prezenți la interviu, din punctul de vedere al schimbului informațional. Așa cum se poate observa în timpul interviului, pe lângă transferul bilateral privind cuvintele (schema dialog emitor-receptor) ca unități informaționale transferabile, are loc și un dublu transfer nonverbal informațional care este menit să dubleze mesajele verbale, fiind congruent sau nu de multe ori cu transferul informațional verbal.

Figura 5.1 reprezintă o modificare a figurii (a dialogului între emițător și receptor) privind informația codificată, transmisă prin coduri ale limbajului nonverbal (semnale ale mimicii și pantomimei, voce, reacții fiziologice și reacții psihologice). Și limbajul nonverbal, la fel ca limbajul verbal, deține coduri, unități informaționale etc. folosite în vederea transmiterii mesajelor de la emițător la receptor.

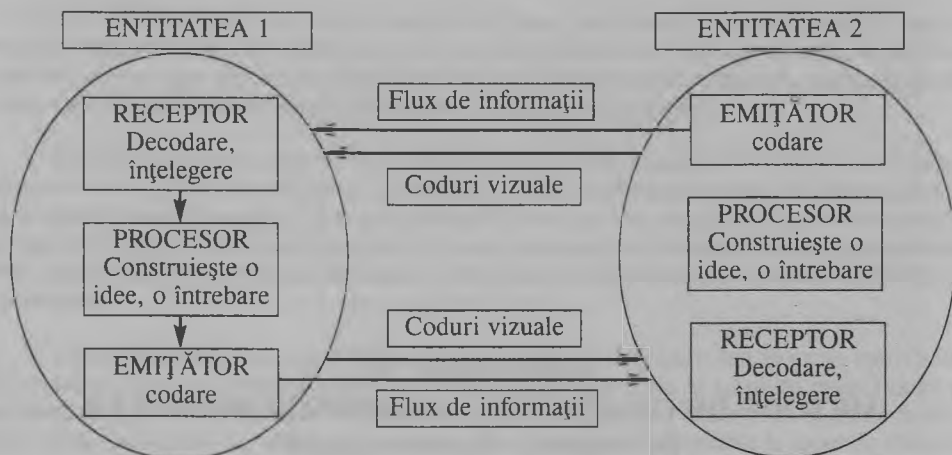


Figura 5.1. Schema transferului bilateral al informațiilor codate prin semne ale limbajului nonverbal (comunicare nonverbală)

Analizând figura 5.1, detaliem comportamentul dialogului nonverbal după cum urmează :

1) *Intervievatorul*. Această entitate joacă trei roluri : de emițător, de procesor și de receptor al informației în timpul dialogului cu interviuatul (candidatul). Astfel, jucând rolul emițătorului, acesta procesează informația pe care dorește să o semnaleze candidatului, o codifică – în coduri și semne, precum și reacții fiziologice necontrolabile – și o transmite atât de la nivel conștient, cât și inconștient (reacții fiziologice : respirație, puls, dilatarea pupilelor, transpirație, hormoni) candidatului. Odată cu mesajul codat nonverbal este enunțată pe plan verbal întrebarea, codată în cuvinte pe înțelesul candidatului.

2) *Mesajul nonverbal* este reprezentat de simbolul sau ansamblul de simboluri transmise de emițător receptorului. Mesajele nonverbale pot implica o varietate de înțelesuri și depind în deosebită măsură de cultura din care fac parte persoanele care le transmit (intervievatorul și candidații). Acesta vine de obicei în completarea mesajului verbal ca expresie conștientă și inconștientă a emițătorului.

3) *Contextul*. De foarte multe ori mediul ambiant în care se desfășoară interviul influențează scenariul interviului și actorii acestuia.

Contextul se referă la spațiul aranjat înainte de ziua interviului, locație (la organizația angajatoare, la organizația – centru de evaluare, într-o locație aleasă de interviuat/candidat – sau videointerviul și interviul la telefon), starea psihică și fiziologică a actorilor, factorii perturbatori și timpul. Având în vedere aceste aspecte, interviuatorii vor pregăti cu foarte mare atenție cadrul și locația desfășurării interviului pentru a elimina cât mai mult cu putință influența variabilelor de mediu.

4) *Canalele de comunicare*. Acestea sunt reprezentate de analizatorii vizuali, auditivi, olfactivi și tactil-kinestezici.

a) *Analizatorul vizual*. Mesajele nonverbale sunt proiectate cortical, la nivelul receptorului unde are loc decodarea (analiza și congruența cu semnificația mesajelor respective). Înțelegerea totală a mesajelor codate nonverbal se realizează doar atunci când atât emițătorul, cât și receptorul au aceleași reprezentări mentale și concepte despre mesajele respective. De obicei, mesajele nonverbale sunt decodate parțial, pentru că atât candidații, cât și interviuatorii ar trebui să participe la cursuri de formare continuă specializate privind mesajele nonverbale și codurile specifice fiecărui semnal transmis.

b) *Analizatorul auditiv*. Volumul și intensitatea vocii, precum și timbrul vocal sunt transformate în impulsuri nervoase, se proiectează la nivelul cortexului și au loc integrarea senzorială și conștientizarea acestora. Decodarea semnalelor/mesajelor auditive se va face

prin corespondență cu conceptele și reprezentările mentale însușite (de-a lungul vieții sau în urma cursurilor de formare profesională).

c) *Analizatorul tactil-kinestezic*. Acesta preia intensitatea vibrațiilor mișcării și intensitatea atingerii obiectelor, precum și intensitatea mersului până la locul interviului.

d) *Analizatorul olfactiv*. Acest analizator preia informațiile codate despre mirosul emanat de persoane în camera unde are loc interviul (transpirație, parfum), precum și mirosul din cameră (lemn, detergent etc.).

5) *Mijloace de comunicare*. În general interviul se realizează la sediul organizației angajatoare sau în centre de evaluare (*assessment centers*). Astfel, mijlocul de comunicare este dialogul față în față între interviewer și interviuat (candidat) sau dialogul la telefon, video-interviul etc. Pentru situațiile când interviul se realizează la telefon, mijlocul de comunicare este telefonul, iar pentru situațiile când se realizează un videointerviul, mijloacele de comunicare sunt: calculatorul, telefonul mobil, iPhone-ul sau televizorul LCD/plasmă conectat la calculator, precum și tabla electronică inteligentă.

Interviewerul, ca procesor (figura 5.1), analizează informația decodată cu ajutorul codurilor sale și își construiește întrebarea în funcție de răspunsul decodat al candidatului. Ca emitenț, acesta va transmite informația asamblată și construită (întrebarea) candidatului (receptorul).

6) *Interviuatul*. Acesta este cel de-al doilea actor al scenariului interviului. Reprezentând o entitate complexă (receptor, procesor și transmițător), așa cum se poate observa în figura 5.1, va decoda, va procesa, va coda și va transmite informația interviewerului. În acest sens, ambii participanți la scenariul interviului vor îndeplini trei roluri: receptor, procesor și emițător.

Mai întâi, ca receptor, conform semnificațiilor și reprezentărilor sale mentale, primește informația transmisă nonverbal și o decodifică, pregătind-o pentru a fi procesată și analizată pe plan mental. În continuare, ca procesor, interviuatul va analiza și va interpreta informația, căutând să construiască răspunsul la întrebare atât verbal, cât și nonverbal, conștient sau de foarte multe ori inconștient. După organizarea răspunsului pe plan mental, acesta este codat și astfel interviuatul îndeplinește rolul de emitenț, transmițând interviewerului atât pe plan nonverbal, cât și pe plan verbal răspunsul.

Conform lui Burduș și Căprărescu (1999), forma cea mai importantă de comunicare este limbajul verbal (figura 5.2. Schema procesului de comunicare).

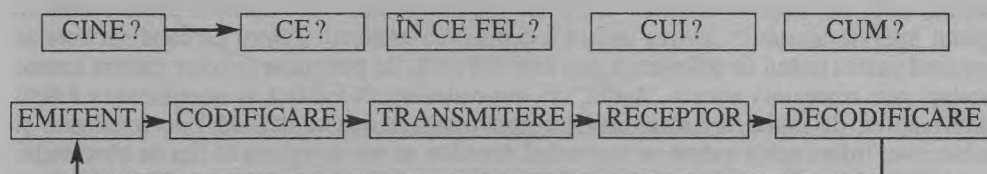


Figura 5.2. Schema procesului de comunicare (Burduș, Căprărescu, 1999)

Revenind la scenariul interviului de selecție, comunicarea verbală este dublată, întărită și împlinită ca semnificație de către comunicarea nonverbală. Astfel, pe lângă cuvintele și propozițiile verbalizate, actorii scenariului interviului transmit coduri nonverbale privind mimica și pantomima, vestimentația și accesoriile. Dialogul realizat între cele două entități, interviewer și interviuat, se realizează cu atât mai eficient cu cât receptarea și înțelegerea simbolurilor sunt realizate integral și pe înțelesul ambelor părți.

Mecanismele și etapele comunicării nonverbale în timpul interviului de selecție

1) *Codificarea informației de transmis*. În această etapă, interviewerul selectează din reprezentările sale mentale în mod conștient acele simboluri nonverbale pe care să le transmită interviuatului împreună cu întrebarea formulată în cuvinte legate în propoziții pe

înțelesul limbajului candidatului. Pe lângă mesajele codificate conștient, se pot transmite și mesaje codificate nonverbal inconștient sub forma reacțiilor psihofiziologice (transpirație, respirație, puls, pupile dilatate).

Intervievatul, în momentul codificării limbajului nonverbal ce însoțește răspunsul, poate codifica gesturile de transmis (informația) la nivel conștient sau la nivel inconștient (necontrolat, fără a face uz de raționament). De multe ori simbolurile nonverbale (mimică și pantomimă) reprezintă acele mesaje pe care intervievatul sau intervievatorul doresc să le transmită, mai puțin însă cele fiziologice, care sunt mai dificil de construit/cosmetizat în mod conștient (dilatarea pupilei, transpirație, puls). Cu privire la exemplificări, vom detalia la subcapitolul privind mimica și pantomima.

Ținând seama de educație și cultură, atât cuvintele, cât și gesturile pot fi interpretate diferit în timpul dialogului din scenariul interviului de selecție. Astfel, gesturile transmise de către intervievat sau intervievator pot fi decodate și traduse de multe ori cu sensul opus a ceea ce au vrut să transmită. În lumea simbolurilor, îngroșarea vocii în timp ce intervievatorul enunță întrebarea poate crea o stare de frică sau anxietate intervievatului (care decodează ca furie acest simbol al comunicării nonverbale), cu toate că intervievatorul are vocea în mod natural mai groasă și impunătoare. Analizând exemplul prezentat, se poate concluziona că simbolurile nonverbale pot fi interpretate în mod diferit de intervievatori ca angajați ai organizației și de candidații prezentați la interviu (din afara organizației).

Multiplicarea și înțelegerea defectuoasă a sensurilor simbolurilor transmise, precum și a interpretării semnalelor transmise de aspectul vestimentar fac ca etapa de codificare a sensului simbolului să se confrunte cu diferite bariere cu finalitate în nereușita realizării profilului psihologic real al intervievatului.

2) Transmiterea mesajului nonverbal se realizează prin deplasarea mesajului codificat în coduri/simboluri nonverbale (mimică și pantomimă, reacții fiziologice) de la emitent la receptor (intervievator-intervievat – în ambele sensuri). Astfel, căile de comunicare pot fi calea vizuală, calea auditivă, cea tactil-kinestezică și cea olfactivă. Impactul cel mai mare îl are transmiterea informației pe cale vizuală. În completarea acesteia vine însă și transmiterea pe celelalte căi.

3) Decodificarea și interpretarea informației nonverbale. Decodificarea nonverbală, la fel ca și cea verbală, se bazează pe educația, experiența și cultura (mediul cultural) receptorului (atât ale intervievatorului, cât și ale intervievatului). Un exemplu poate consta în gestul intervievatorului: lovirea ușoară a capului cu creionul. Pentru un candidat care se prezintă pentru postul de șofer acest gest exprimă ceva, iar pentru un director resurse umane același gest reprezintă altceva. Astfel, cei doi candidați decodifică și interpretează diferit informațiile, de multe ori răspunsul lor depinzând de aceste decodări personalizate și subiective. Informațiile transmise nonverbal decodate se vor înregistra în fișa de observație.

4) Filtrarea. Această etapă constă în modificarea, distorsionarea sensului unui mesaj din punctul de vedere al interesului, dar și al decodării.

Adesea limitele fiziologice (funcționarea deficitară a analizatorilor ce recepționează mesajul) și cele psihologice afectează capacitatea de a percepe stimulii (mesajele nonverbale și verbale), având loc astfel o înțelegere defectuoasă a mesajului nonverbal transmis atât conștient, cât și inconștient.

Un exemplu în acest sens este următorul : o candidată pe postul de director de resurse umane, în vârstă de 35 de ani, îmbrăcată în taior, se prezintă la comisia de interviu. Aici, unul dintre intervievatori tocmai a trecut printr-o situație de divorț în care soția l-a lăsat fără bani în cont și a plecat cu un alt bărbat. Candidata, dorind să obțină postul, zâmbește excesiv. Zâmbetul acesteia ca mesaj transmis către intervievatori semnifică familiaritate, bunăvoință și faptul că dorește să obțină postul. Din punctul de vedere al intervievatorului proaspăt divorțat, acest zâmbet poate fi decodat ca o ironie la adresa suferinței lui. Din cauza stării depresive prin care trece, el poate să înțeleagă că acea candidată râde de el și de situația prin care trece.

5) Feedbackul. Această etapă relevă din partea receptorului modul în care a fost recepționat mesajul (parțial, distorsionat sau înțeles complet). Având în vedere scenariul interviului, intervievatorul va fi foarte atent la feedbackul oferit de către interviuat. În acest sens, se poate spune că intervievatorul va fi atent la răspunsul verbal dacă se referă la întrebarea enunțată, dar și la răspunsul nonverbal exprimat conștient și inconștient.

De exemplu, în timpul interviului, dacă un candidat este întrebat despre experiența la fostul loc de muncă pe postul de operator la un call center și acesta începe să detalieze experiența din timpul facultății privind orele de practică efectuate, intervievatorul va considera, din cauza răspunsului deviat de la sensul întrebării, că acest candidat nu a înțeles întrebarea sau că se sustrage de la un răspuns punctual și la obiect. Astfel, pentru mai multă siguranță și certitudine că acel candidat a înțeles exact ceea ce are de răspuns, intervievatorul va enunța (va repeta) încă o dată întrebarea.

Ca proces complex, comunicarea în general, la nivelul organizației, dar și în particular, la nivelul de dialog între intervievatori și interviuat, antrenează și alte aspecte existențiale: tehnice, economice, psihologice, educaționale și culturale.

Aptitudinile, competențele și deprinderile de a comunica/dialoga cu indivizi din afara organizației și cu cei care fac parte din organizație se dezvoltă prin învățare, cursuri de formare profesională continuă în domeniul dezvoltării aptitudinilor, dependențelor și competențelor privind comunicarea verbală și cea nonverbală.

Așa cum menționa Johns (1996), organizațiile sunt sisteme deschise care își obțin intrările (angajații, capital, energie, informații, tehnologie, materiale) din mediul extern, o parte din ele sunt reținute (angajați, capital, informații, tehnologie) și altă parte este transformată (materia primă) cu ajutorul personalului care participă la cursuri de formare continuă. În final acestea sunt transmise din nou în mediul extern sub formă de produse și serviciile finite.

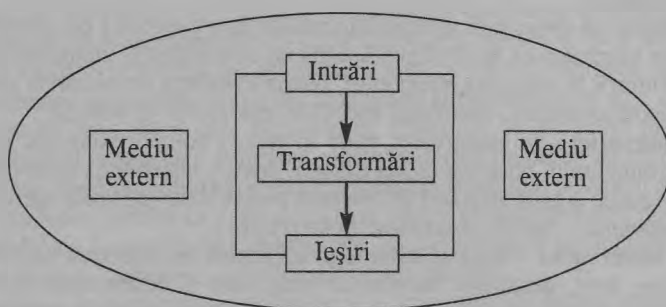


Figura 5.3. Organizația ca sistem deschis (Johns, 1998)

Conform figurii 5.3, Johns (1998) evidențiază interacțiunea organizației cu mediul, dar și procesualitatea privind transformările pe care le suferă entitățile la intrarea în mediul organizațional. Printre aceste entități se numără și candidații care se prezintă la interviul de selecție și își depun dosarul cu actele personale (CV, scrisoare de motivație, scrisoare de referință, formular de înscriere).

Intervievatorii, ca entități ale organizației angajatoare, trebuie, conform schemei procesuale prezentate de autor, să participe periodic la cursuri de formare profesională în conformitate cu cerințele din fișa postului. Astfel, aceștia vor participa la sesiuni de formare privind: 1) comunicarea verbală; 2) comunicarea nonverbală; 3) decodificarea unor mesaje-imagine (cu înregistrări video); 4) tehnici și metode de construire a întrebărilor etc. (vezi anexa cu programe de formare profesională – cursurile teoretice și practice.) Este necesar ca intervievatorii să treacă prin aceste transformări deoarece, pe lângă faptul că au fost transformați în conformitate cu cultura, valorile, normele, limbajul verbal și nonverbal ale organizației, trebuie să își însușească aspecte și particularități cât mai variate privind candidații din mediul extern organizației: valori, norme și cadre legislative externe, cât mai

multe competențe și deprinderi, dezvoltarea aptitudinilor de comunicare verbală în diferite limbi străine (cel puțin cele de circulație internațională – engleză, franceză, germană) și în limba oficială a țării unde funcționează organizația respectivă, precum și limbajul nonverbal specific cât mai multor culturi, subculturi, rase, etnii și naționalități.

Un exemplu privind necesitatea însușirii cât mai multor aspecte și particularități privind limbajul nonverbal constă în subcultura EMO și caracteristicile limbajului nonverbal EMO : un masterand în finanțe publice, bursier cu performanțe ridicate la fostul loc de muncă, se prezintă la interviul de angajare pe postul de consilier platformă telefonică în *call center*. Acesta afișează o frizură tip EMO și poartă lanțuri și cercei. Intervievatorii în această situație nu trebuie să se ia după aspectul vestimentar și să îl elimine, deoarece în urma dialogului de interviu acesta poate să se dovedească un angajat cu performanțe ridicate în soluționarea apelurilor de la clienți. Astfel, în urma cursurilor de formare profesională, interviuatorii vor ști, în baza cunoștințelor, deprinderilor și competențelor dezvoltate, să decodeze simbolurile verbale și nonverbale, să înțeleagă mesajele comunicate de către candidați și să le realizeze profiluri psihologice complete și cât mai transparente la finalul interviului de selecție.

5.2. Metoda observației și fișa de observație

Ca și în psihologia generală, observația este o metodă empirică prin care se culeg și se înregistrează informații comportamentale decodate sub aspect nonverbal.

Banister și colaboratorii săi (1996, *apud* Aniței, 2007) evidențiază următoarele caracteristici definitorii ale observației : 1) precizia observației ; 2) focalizarea ; 3) nivelul de conștientizare a prezenței observatorului ; 4) durata observației ; 5) nivelul de informare oferit subiectului observat.

Pornind de la faptul că observația comportamentului interviuatului din timpul interviului este o observație sistemică ce se desfășoară după un plan riguros, analizând și adoptând caracteristicile definitorii la scenariul interviului, putem evidenția următoarele caracteristici ale observării comportamentului, observații specifice interviului de selecție :

1) precizia observației – se construiesc scale în ancore comportamentale sau scale de măsurare a comportamentului observat (scală Likert). Astfel, observarea comportamentului nonverbal va fi scorată cu o grilă standard de evaluare pentru toate mesajele nonverbale (cele mai importante) (*exemplu* : fișă de observație, construcție) ;

2) focalizarea observației – această caracteristică rezidă în centrarea interviuatorului pe urmărirea ochilor, feței, gesturilor membrelor superioare și decentrarea de pe aspectul vestimentar, zâmbet, culoarea părului, care nu oferă informații relevante privind mesajele nonverbale transmise de către interviuat (candidat) ;

3) durata observației și conștientizarea prezenței observatorului – timpul observării coincide cu durata interviului din momentul în care candidatul intră în camera unde are loc interviul și până o părăsește. De menționat este și faptul că se pot include și intervalele de timp în care candidatul este supravegheat în sala de așteptare și apoi la părăsirea clădirii organizației angajatoare. De foarte multe ori acesta, neconștientizând că mai poate fi urmărit sau vizualizat de către interviuatori, se poate manifesta comportamental așa cum este el de obicei, și nu disimulat, cosmetizat, după cum s-a prezentat la interviu ;

4) nivelul de informare oferit subiectului observat – la rândul lor, interviuatorii, dialogând cu candidații, transmit informații pe cale verbală, dar și pe cale nonverbală. În vederea decodării și interpretării informațiilor pe cale verbală și nonverbală, candidații, la rândul lor, recurg la mijloace de însușire a cunoștințelor, de dezvoltare a deprinderilor și capacităților privind decodarea limbajului nonverbal. În acest sens candidații se pregătesc înainte de interviul de selecție astfel : citesc cât mai multe cărți despre limbajul nonverbal și despre interviul de selecție sau participă la cursuri ale unor organizații care au ca scop formarea indivizilor în vederea participării la interviul de selecție. Deoarece candidații încearcă să învețe și să aprofundeze interpretarea limbajului verbal și nonverbal, interviuatorii vor

apela la rândul lor la cursuri și sesiuni de formare profesională privind limbajul verbal și nonverbal, precum și exprimarea comportamentală a informațiilor care trebuie să ajungă la candidați și cele care nu trebuie exprimate, pentru a decoda și a controla cu ușurință scenariul interviului și a conduce dialogul.

5.3. Metoda observației în psihologia muncii. Fișa de observație a comportamentului candidatului pe postul scos la concurs

Pentru interpretarea comportamentului candidaților în timpul interviului de selecție, interviuatorii trebuie să participe la cursuri de formare continuă pentru a-și însuși noțiuni de bază privind aptitudinile, abilitățile, deprinderile și instrumentele de evaluare a acestora. Nu este suficient ca interviuatorii să învețe să construiască întrebări pentru seturile destinate interviului de selecție, ci trebuie să învețe și să participe la cursuri de formare continuă. Există multe alte informații de care au nevoie în evaluarea comportamentului verbal și nonverbal al candidaților în timpul interviului de selecție.

Aptitudini, abilități și deprinderi – definiție, caracterizare și evaluare

Aptitudinile

Aptitudinea reprezintă acea abilitate de a dobândi cunoștințele și îndemânarea necesare pentru a excela într-un domeniu specific de activitate cum ar fi desenul, muzica, matematica etc.

Literatura de specialitate diferențiază conceptul de *aptitudine* de conceptul de *abilitate*. Astfel, termenul *abilitate* desemnează capacitatea unei persoane de a repara o mașină sau de a rezolva rapid o problemă de aritmetică, într-un anumit moment sau într-un anumit context; termenul *aptitudine* reprezintă potențialul și probabilitatea de a dobândi o anumită abilitate. În acest sens, dacă unei persoane cu aptitudini în domeniul picturii i se oferă o educație potrivită și ocazia de a se afirma, poate să devină un pictor de renume internațional. În acest context, dacă o aptitudine este identificată și susținută, devine o abilitate. Mai mult decât atât, este foarte posibil ca o persoană care nu are aptitudini pentru operații matematice, odată cu absolvirea Facultății de Contabilitate, să dobândească abilități de adunare, scădere și înmulțire datorită calculelor contabile efectuate intensiv.

Recunoașterea importanței aptitudinilor și a procesului de testare psihologică a acestora a condus la dezvoltarea unui mare număr de teste de aptitudini care sunt folosite pe scară largă în domenii cum ar fi consilierea educațională, consilierea vocațională, alegerea carierei etc. Aceste teste sunt împărțite în două mari categorii:

1) **teste care măsoară nivelul aptitudinilor unei persoane într-un anumit domeniu** (măsoară o singură aptitudine în cazul fiecărei persoane): Testele de aptitudini mecanice ale lui Bennet; Testul de aptitudini muzicale al lui Seashore; Testele de abilități clericale NIIP etc. Rezultatele acestor teste pot ajuta o persoană să facă alegerea potrivită cu privire la cursul pe care ar trebui să îl urmeze sau să își aleagă o anumită carieră și astfel să verifice dacă are aptitudinile necesare pentru a excela în acel domeniu.

2) **teste multiaptitudinale sau teste diferențiale de aptitudini**. Aceste teste conțin un număr de subteste grupate într-un ansamblu, care au ca scop să construiască un profil al aptitudinilor unei anumite persoane și să indice cât de puternice sunt aceste aptitudini. Un astfel de test va oferi unei persoane posibilitatea de a compara nivelurile diferitelor aptitudini pentru ca astfel să ajungă la o concluzie ținând cont și de alți factori, cum ar fi: starea de sănătate, șansele de a dobândi abilitățile necesare, costul instruirii și mulți alți factori personali și sociali.

Instrumente care ajută la identificarea aptitudinilor unei persoane pentru a le compara cu cele înscrise în fișa postului

1) F-JAS™ este unul dintre cele mai recunoscute sisteme de analiză a muncii. F-JAS este fără îndoială celebru în analiza muncii, acceptat unanim atât în lumea practicienilor, cât și în cea a teoreticienilor. Are la bază taxonomia aptitudinilor umane a lui Edwin A. Fleishman, aceasta fiind singura taxonomie a aptitudinilor cu o fundamentare empirică (atât factorială, cât și convergentă/divergentă) (Pitariu, Radu și Chraif, 2009).

Instrumentul F-JAS stă la baza unor sisteme celebre de analiză ocupațională și a muncii, precum O*NET (www.O*NET.com – vezi Aniței și Chraif, 2010). Mai mult decât atât, F-JAS este un sistem utilizat pentru descrierea posturilor și sarcinilor de muncă în termenii aptitudinilor și deprinderilor necesare pentru realizarea acestora. Sistemul este folosit pentru identificarea caracteristicilor posturilor și sarcinilor de muncă care sunt legate de aptitudinile de care angajații au nevoie în activități de muncă specifice. Astfel, metoda F-JAS oferă o legătură directă între sarcinile specifice unui post de muncă și calitățile de care indivizii trebuie să dispună pentru realizarea lor corectă. În această abordare se presupune că, deși unele aptitudini sunt mai flexibile decât altele, o aptitudine este o trăsătură generală care este relaționată cu performanța în diverse sarcini. În acest sens se pornește de la premisa că sarcinile înscrise în fișa postului se deosebesc unele de altele prin nivelul aptitudinilor solicitate. În plus, și indivizii se deosebesc între ei prin nivelul la care pot opera cu fiecare aptitudine. Astfel, F-JAS oferă un sistem prin care profilul aptitudinal al unui individ poate fi comparat cu cerințele aptitudinale ale postului. Profilul aptitudinal solicitat pentru ocuparea unui anumit post oferă informațiile necesare pentru dezvoltarea unor sisteme de selecție, instruire și evaluare a performanțelor, validate științific și fundamentate juridic. În continuare oferim un exemplu de aptitudini din taxonomia lui Fleishman (tabelul 5.1).

Tabelul 5.1. Secvență din taxonomia lui Fleishman (1975, *apud* Pitariu, 2006)

Elaborarea ideilor și abilitățile de raționament		
1. Fluența ideilor	Aptitudinea de a veni cu un număr de idei despre o temă dată. Se referă la un număr de idei produse, și nu la calitatea, corectitudinea sau creativitatea ideilor.	<i>Superior</i> – numirea tuturor strategiilor posibile pentru o anumită intervenție militară. <i>Inferior</i> – numirea a patru utilizări diferite pentru o șurubelniță.
2. Originalitatea	Aptitudinea de a veni cu idei neobișnuite sau inteligente cu privire la o temă sau situație dată sau de a dezvolta modalități creative de a rezolva o problemă.	<i>Superior</i> – inventarea unui nou tip de fibre sintetice. <i>Inferior</i> – utilizarea unei car-tele pentru a deschide o ușă încuiată.
3. Sensibilitatea la probleme	Aptitudinea de a spune când ceva este greșit sau este probabil să meargă prost. Aceasta nu implică rezolvarea unor probleme, ci doar recunoașterea faptului că există o problemă.	<i>Superior</i> – recunoașterea unei boli într-un stadiu timpuriu, când există câteva simptome. <i>Inferior</i> – recunoașterea faptului că o lampă care nu este în priză nu funcționează.

Aptitudini cantitative		
4. Raționamentul matematic	Aptitudinea de a înțelege și a organiza o problemă și apoi de a selecta o metodă matematică sau o formulă pentru a rezolva problema.	<i>Superior</i> – determinarea metodelor matematice cerute pentru a simula o aterizare pe Lună. <i>Inferior</i> – stabilirea prețului a zece portocale atunci când prețul a două portocale este doi lei.
5. Raționamentul numeric	Capacitatea de a aduna, a scădea, a multiplica sau a împărți rapid și corect.	<i>Superior</i> – calcularea manuală a direcției de zbor a unui avion, luând în considerare : viteza, vântul și altitudinea. <i>Inferior</i> – a aduna 2 cu 7.

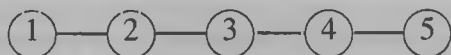
2) Metoda O*NET are la bază instrumentul F-JAS (Fleishman și Reilly, 1995, *apud* Aniței și Chraif, 2010) și reprezintă un sistem – sursă principală de informații la locul de muncă. Instrumentele sunt postate on-line (<http://online.onetcenter.org>), iar baza de date este continuu actualizată cu caracteristicile specifice fiecărei persoane care dorește să completeze formularele în vederea angajării. Pornind de la faptul că fiecare ocupație, meserie, profesie necesită un set diferențiat de cunoștințe, aptitudini și deprinderi, experții O*NET pun gratuit la dispoziția studenților și a persoanelor din câmpul muncii acest set de instrumente de evaluare a aptitudinilor, deprinderilor și cunoștințelor.

Exemple de itemi din chestionarele O*NET privind aptitudinile, deprinderile și cunoștințele sunt evidențiate după cum urmează (sursa : <http://online.onetcenter.org>) :

Fluența ideilor. Abilitatea de a emite idei noi în număr mare, nu deosebit de creative sau imaginative

A. Cât de importantă este FLUENȚA IDEILOR pentru desfășurarea slujbei tale actuale ?

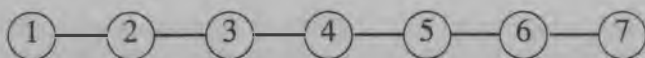
Neimportantă* Puțin importantă Importantă Foarte importantă Extrem de importantă



* Dacă ai bifat „Neimportantă”, omite nivelul de mai jos și treci la următoarea abilitate.

B. Ce nivel al FLUENȚEI IDEILOR îți este necesar în slujba ta actuală ?

Enumeră 4 utilizări diferite A avea cât mai multe idei despre A avea cât mai multe idei pentru *șurubelniță* activitățile unei organizații despre metode de strategie militară



Cel mai scăzut nivel

Cel mai înalt nivel

Trăsăturile de personalitate. Interpretarea comportamentală a trăsăturilor manifeste

Încă din Antichitate, Aristotel (384-322 î.Hr.), în opera sa *Etica nicomahică*, a descris pentru prima oară dispoziții cum ar fi vanitatea, modestia și lășitatea ca fiind elemente-cheie determinante ale comportamentului moral și imoral. De asemenea, a descris diferențele individuale dintre aceste dispoziții, adeseori referindu-se la exces, defect și niveluri intermediare ale acestora.

Una dintre cele mai întâlnite concepții despre trăsăturile de personalitate este că trăsăturile sunt stabile în timp. În literatura de specialitate sunt abordate, pe de o parte, ideea conform căreia comportamentul unui individ variază natural de la o situație la alta și, pe de altă parte, faptul că există un nucleu de coerență care definește „adevărata natură” a fiecărui individ.

Termenul **personalitate** este folosit de obicei pentru a descrie trăsături distinctive sau obișnuite, caracteristici sau proprietăți ale comportamentului unui individ. Personalitatea unui individ poate fi definită ca un pattern de gândire, simțire și comportament care constituie modalitatea distinctivă a individului de a relaționa cu mediul. Constantin (2004) consideră că personalitatea poate fi analizată în termeni de trăsături de personalitate. Conform opiniei lui Allport, o trăsătură de personalitate apare prin repetarea anumitor comportamente în acord cu o motivație internă, comportamente care sunt valorizate.

Având în vedere teoria trăsăturilor de personalitate, cea mai cuprinzătoare contribuție la dezvoltarea conceptuală a psihologiei trăsăturilor și a psihologiei personalității în general a avut-o Allport (1937) cu lucrarea sa *Personalitatea : o interpretare psihologică*, reeditată în anul 1991 cu titlul *Structura și dezvoltarea personalității*.

La nivel individual, fiecare persoană este caracterizată de valori, credințe, atitudini, opinii etc. Datorită faptului că trebuie să se integreze la un moment dat într-o organizație ce funcționează și este structurată după anumite criterii, intervine necesitatea evaluării psihologice pentru a putea realiza profilul psihologic al fiecărei persoane evaluate și a-l compara cu profilul psihologic specificat în fișa postului în urma analizei muncii.

Identificarea trăsăturilor de personalitate se poate realiza cu ajutorul inventarelor de personalitate provenind atât de la producători externi, adaptate și etalonate (CPI-260 ; NPQ, Big FIVE etc.), cât și de la producători autohtoni. Un individ poate fi descris în termeni de trăsături de personalitate prin compararea rezultatelor înregistrate de el la o anumită probă psihologică cu mediile rezultatelor obținute la aceeași probă de eșantionul general din care el face parte.

Abordând trăsăturile de personalitate prin prisma evaluării psihologice, trebuie menționat faptul că dimensiunile pe care le pun în evidență instrumentele psihologice (trăsături de personalitate) sunt de fapt entități, construite prin care sunt exprimate sintetic aspecte repetitive ale tendințelor individuale, ale atitudinilor generale sau ale expresiilor comportamentale. În acest sens inventarele de personalitate evaluează trăsăturile de personalitate, partea stabilă, imuabilă a personalității noastre.

Există, după cum ne putem da seama, anumite interconexiuni și influențe între trăsăturile de personalitate ale unui individ și comportamentul manifestat de acesta la locul de muncă. Modul în care o persoană se exprimă, atât verbal, cât și nonverbal, oferă observatorului informații cu privire la influențele trăsăturilor de personalitate asupra anumitor activități, operații, sarcini de îndeplinit, relații cu echipa de lucru etc.

Metoda observației

Observația este cea mai veche metodă folosită în psihologie, fiind prezentă practic în toate domeniile psihologiei. Metoda observației joacă un rol de maximă importanță în evaluarea subiectivă a comportamentului.

Etimologia cuvântului își are originea în latinescul *observare*, care se traduce în limba română prin „a privi, a fi atent la”. Cele mai multe definiții de dicționar insistă pe constatarea și notarea riguroasă a fenomenelor și comportamentelor așa cum se manifestă acestea

în realitate. În acest sens rezultă drept trăsătură definitorie a observației caracterul *pasiv*: observatorul nu intervine în desfășurarea fenomenului, ci doar îl studiază din exterior (Aniței, 2007, *apud* Aniței și Chraif, 2010).

Definitorie pentru observație este deci înregistrarea sistematică a unor manifestări comportamentale așa cum se prezintă ele în condițiile normale ale mediului fără să se fi intervenit asupra lor.

În acest sens, Banister și colaboratorii săi (1996, *apud* Aniței și Craif, 2007) evidențiază următoarele *caracteristici definitorii* ale observației:

- *precizia observației* – aceasta se poate extinde de la forme foarte riguroase, structurate până la forme nestructurate;
- *focalizarea, concentrarea observației* de la o manifestare foarte îngustă, strictă a comportamentului până la manifestări globale;
- *nivelul de conștientizare a prezenței observatorului* – persoanele observate (în cazul nostru intervievații/candidații pe post) pot percepe observatorul în următoarele ipostaze: observator prezent și neimplicat, observator prezent și implicat, observator ascuns și neimplicat, observator ascuns și implicat;
- *durata observației* poate varia de la o observație spontană până la observația pe un interval de timp îndelungat;
- *cantitatea de informație* oferită persoanei observate, care poate varia între înștiințarea totală și la absența oricărei informări.

Pornind de la aceste aspecte definitorii, în acest capitol vom adapta și vom completa observația la specificul observării comportamentului candidaților prezenți la interviul de selecție cu rolul de *intervievați*. În urma experienței acumulate în practică, dar și în sesiunile de formare profesională continuă, un intervievator trebuie să conștientizeze faptul că rezultatele obținute în urma interpretării comportamentului verbal și nonverbal din timpul susținerii interviului de selecție au maximă relevanță dacă sunt interpretate împreună cu documentele din dosarul cu acte pregătit de fiecare intervievat. Astfel, intervievatorul, atât debutant, cât și practician cu experiență, va trebui, pe lângă datele de identitate (figura 5.4) ale intervievaților, să completeze un formular în care evaluează comportamentul verbal și nonverbal manifestat în timpul interviului de selecție pentru posturile pentru care candidează.

Consemnarea datelor de identitate în fișa de observație

Nume :	George
Prenume :	Maria
Data nașterii :	12.03.1978
Sexul :	F
Nivelul de educație :	5 (studii superioare)
Profesia :	contabil
Mediul de proveniență :	urban

Figura 5.4. Exemplu de date de identitate consemnate în fișa de observație

Așa cum se poate observa în tabelul 5.3, structura datelor pașaportale din fișa de observație (creion-hârtie) se poate prezenta și introduce cu ușurință într-un program de gestiune a bazelor de date pentru evidența candidaților care au participat la interviul de selecție. Importanța practică rezidă în faptul că, la finalul interviului cu toți candidații, se pot realiza o serie de corelații între comportamentul verbal și nonverbal, datele de identitate și răspunsurile evaluate de către intervievatori, precum și eventuale clasamente ale acestora în funcție de vârstă, mediul de proveniență, scorul total la comportamentul verbal și comportamentul nonverbal. De asemenea, pentru o mai bună gestionare a bazei de date deținute atât de către

un psiholog debutant, cât și de un psiholog practician ca intervievator, este indicat să se stocheze în tabele, pe lângă rezultatele obținute, și datele de identitate ale candidaților la interviul de selecție. Acest lucru se poate urmări în tabelul 5.2.

Tabelul 5.2. Model de gestionare a unei baze de date în vederea utilizării eficiente a datelor de identitate pentru candidații prezentați la interviul de selecție

Nume	Pre-nume	Data nașterii	Sex	Nivel de educație	Profesie	Mediu de proveniență	Total comportament verbal	Total comportament nonverbal	Total evaluare răspunsuri
George	Maria	12.03.1978	F	5	contabil	urban	78	45	86
Dediu	Marin	11.04.1973	M	4	contabil	rural	56	36	65

O organizare a bazei de date privind atât datele de identitate, cât și rezultatele obținute în urma aplicării interviului de selecție (cu precădere structurat și semistrukturat) vine de asemenea în sprijinul aplicării procedurilor statistice pentru stabilirea unor corelații sau structurări folosind distribuții de frecvențe, procente, precum și realizarea unor grafice cu ajutorul programelor specializate SPSS, Statistica, Excel etc. Interviul nestructurat și răspunsurile deschise din cadrul interviului semistrukturat sunt mai dificil de apreciat din cauză că nu sunt construite scale de evaluare calitativă Lickert, ancore comportamentale etc. și intervievatorii tind să evalueze subiectiv răspunsurile. Un alt motiv constă în faptul că răspunsurile reprezintă explicații, detalieri, povestiri și acestea au valoare informațională, și nu evaluativă.

Consemnarea datelor privitoare la particularitățile concrete ale situației de examinare și consemnare a limbajului nonverbal, precum și a răspunsurilor candidaților în grila de observație

Un rol important îl joacă consemnarea pe scurt a unor detalii care de multe ori sunt omise de către intervievatorul-evaluator din diferite motive: lipsă de timp, mai mulți candidați prezenți etc. Candidaților prezenți la interviul de selecție li se pun în cele mai multe cazuri cam aceleași întrebări, omițându-se faptul că ei ies în sala de așteptare, pe holuri și discută despre întrebări, divulgându-le conținutul și ajutând următorii candidați să-și construiască eventuale răspunsuri.

Având în vedere importanța maximă a înregistrării și a comportamentului verbal și nonverbal în timpul realizării interviului de selecție, dar și a acurateței evaluării răspunsurilor candidaților, intervievatorul (psiholog) trebuie să se convingă mai întâi dacă persoana prezentă la interviu se află în tratament medical (cu barbitudice, antibiotice, anxiolitice etc.), dacă a dormit 6-8 ore în timpul nopții, a consumat băuturi alcoolice, cafea, țigări, droguri etc.

În acest sens, după o scurtă examinare a stării persoanei prezente la evaluare, se vor consemna sub datele de identitate sau în partea dreaptă, pentru economie de spațiu, informații privind: data, ora, ambianța, locul de desfășurare, durata examinării, numărul de evaluatori, tipul de observație, tipul de observator, numărul de participanți la interviul de selecție (figura 5.5).

Nume : George	Data evaluării psihologice : 12.09.2009
Prenume : Maria	Ora efectuării interviului : 11.30 PM
Data nașterii : 12.03.1978	Ambianța : spațiu luminat conform
Sexul : F	standardelor și normelor UE
Nivelul de educație : 5	Locul desfășurării : sala ABC
(studii superioare)	Tip observație : scală Lickert 5 trepte
Profesia : contabil	Tip observator : psiholog/intervievator
Mediul de proveniență : urban	Număr participanți la evaluare : 3 pers.

Figura 5.5. Fișa de observație : datele de identitate și datele privind interviul de selecție

Folosind același model ca în tabelul 5.2, este indicat să se realizeze o bază de date sub formă de tabel cu particularitățile concrete ale contextului interviului cu candidatul prezent la concursul pentru post, aflat în etapa interviului de selecție

Tabelul 5.3. Model de bază de date realizat în organizația ABC cu datele de identitate din fișa de observație și alte elemente legate de contextul interviului de selecție

Nume	Pre-nume	Data nașterii	Sex	Nivel de educație	Profesie	Mediu de proveniență	Data evaluării	Ora	Ambianța	Locul
George	Maria	12.03.1978	F	5	contabil	urban	15.01	12.30	std. UE	Sala ABC
Despot	Gheorghe	11.03.1970	M	4	contabil	rural	15.01	13.00	std. UE	Sala ABC

Venind în ajutorul intervievatorilor și reprezentanților din departamentul resurse umane, precum și al altor persoane din organizație care sunt implicate în selecția și evaluarea psihologică, o structurare a bazelor de date conform tabelelor 5.3 și 5.4 va conduce și la posibilitatea utilizării rapide a analizei datelor organizate folosind atât proceduri simple de prelucrare a datelor : procente, grafice, frecvențe, cât și proceduri mai complexe, precum corelații, teste statistice de diferențe între medii, teste nonparametrice etc.

Consemnarea simptomatiei stabile și simptomatiei labile în fișa de observație

Simptomatiea stabilă

Observarea comportamentului în timpul interviului de selecție reprezintă, sub aspect psihologic, o activitate perceptivă, pornind de la perceperea conduitei persoanei evaluate până la răspunsurile date de aceasta și evaluarea lor. Considerând că *percepția* este un proces psihic de interpretare a informației senzoriale și constituire a unei imagini cu sens a obiectelor și fenomenelor cu care suntem în contact nemijlocit, atunci va trebui să acceptăm producerea inerentă a unui filtraj, după variate criterii, la evaluarea comportamentului verbal și nonverbal în timpul interviului de selecție. Faptul că obținem anumite rezultate în urma evaluării răspunsurilor cu grile standardizate sau fără grile standardizate nu trebuie să ne oprească să completăm o fișă de observație a comportamentului nonverbal și verbal ce caracterizează de multe ori, mai succint sau mai amplu, după necesitate, conduita persoanei evaluate.

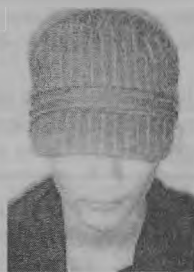
Având în vedere comportamentul nonverbal, Ceașu (1978, *apud* Aniței și Craif, (2007) împarte conduitele supuse observației în două mari categorii : *simptomatiea stabilă* (înălțimea, greutatea, lărgimea umerilor, circumferința toracică, circumferința abdominală,

lungimea și grosimea mâinilor și picioarelor, circumferința și diametrele craniene etc.) și *simptomatica labilă* (pantomima, mimica, modificările vegetative, vorbirea).

1) Mimica participă la conduita expresivă prin părțile mobile ale feței, respectiv ochii, sprâncenele, fruntea, gura, maxilarele, obrații, la care se adaugă elementele proprii fizionomiei fiecărei persoane: culoarea părului, culoarea feței, culoarea ochilor, conformația feței, profilul în ansamblu, profilul frunte-nas, profilul nas-gură-bărbie, forma maxilarelor, raporturile dintre partea superioară a craniului (frunte, calotă craniană) și partea inferioară (maxilare).



Imaginea 5.1. Față cu șapcă -
privirea în față



Imaginea 5.2. Față cu șapcă
semiacoperită

Așa cum se observă în imaginile 5.1, 5.2, 5.3 și 5.4, mimica intervievaților/candidaților se poate observa mai bine și se pot interpreta anumite stări emoționale dacă fața acestora este liberă, neacoperită de accesorii vestimentare precum: fular, șapcă sau ochelari. Este indicat ca în timpul participării la interviul de selecție propriu-zis candidații să-și elibereze fața și capul de accesorii vestimentare pe tot parcursul interviului, astfel încât interviuatorii să poată avea acces vizual la mimica și pantomima candidaților. De asemenea, interviuatorii trebuie să aranjeze sala interviului astfel încât scaunul candidatului să fie întrepriat spre fereastră sau o sursă de lumină, pentru a avea fața cât mai luminată. Interviuatorii pot nota în grila de evaluare a comportamentului nonverbal diferite aspecte ale mimicii și pantomimei în timp de candidații răspund la întrebările puse.



Imaginea 5.3. Față cu șapcă -
privirea în față



Imaginea 5.4. Față fără șapcă,
zâmbind

O altă barieră în interpretarea mimicii îl reprezintă părul persoanei evaluate. Părul fiind un accesoriu natural care nu se poate schimba decât în cazul folosirii unei peruci sau dacă e strâns, candidații cu părul lăsat liber pot masca anumite părți ale feței, urechile, chiar și pomeții obrazilor. De multe ori candidații pot veni cu dispozitive *hands-free* prinse la ureche și ascunse sub păr la interviu, astfel încât colegii sau prietenii să le poată transmite răspunsurile la întrebări.

Așa cum se poate observa în imaginile 5.4 și 5.5. b-c, părul de pe fruntea tinerilor evaluați maschează sprâncenele și ochii, camuflând anumite expresii faciale în timpul

interviului. În acest sens, se recomandă candidaților prezenți la interviu, dar și la testarea psihologică (Aniței și Chraif, 2010) să-și strângă părul sau să-și elibereze fruntea și ochii pentru o mai bună interpretare a reactivității emoționale exprimată prin mimică, în timpul realizării interviului sau al probelor psihologice.



Imagina 5.5. a) Zâmbet

b) Seriozitate

c) Încruntare

Simpptomica stabilă se poate consemna în fișa de observație sub paragraful care consemnează datele de identitate (figura 5.6).

Nume : Iosif	Data interviului de selecție : 16.02.2010
Prenume : Elena	Ora aplicării interviului : 10.20 PM
Data nașterii : 11.02.1984	Ambianța : spațiu luminat conform
Sexul : F	standardelor și normelor UE
Nivelul de educație : 5	Locul desfășurării : sala ABC
(studii superioare)	Tip observație : scală Lickert 5 trepte
Profesia : contabil	Tip observator : psiholog/intervievator
Mediul de proveniență : urban	Număr participanți la evaluare : 3 pers.
Simpptomica stabilă :	
Înălțime : 175 cm	
Greutate : 65 kg	
Circumferința toracică : 91 cm	
Circumferința abdominală : 66 cm	
Diametrul cranian : 58 cm	

Figura 5.6. Fișa de observație : datele de identitate, datele privind interviul de selecție și simptomica stabilă

Tabelul 5.4. Model de bază de date construită la organizația ABC cu datele de identitate și datele privind simptomica stabilă a persoanelor intervievate

Nume	Pre-nume	Data nașterii	Sex	Nivel de educație	Înălțime	Greutate	Circumferința toracică	Circumferința abdominală	Diametrul cranian
Iosif	Elena	11.02.1984	F	5	175 cm	65 kg	91 cm	66 cm	58 cm
Savu	Radu	07.08.1983	M	4	178 cm	121 kg	120 cm	115 cm	62 cm

Analizând tabelul 5.4, fișa de observație cu detalii privind simptomica stabilă a candidaților intervievați, se poate observa că reprezintă un punct de maximă importanță atât pentru psihologul intervievator, cât și pentru firma angajatoare ce a scos posturile la concurs.

Un exemplu ar consta în faptul că o persoană cu înălțime mică (151 cm) și greutate mică (47 kg) se prezintă la interviul de selecție pentru postul de șofer pe autocar pentru transportul extern al turiștilor. Cu toate că a fost evaluat foarte bine la răspunsurile date și prezintă un control emoțional foarte bun, faptul că are înălțime mică îl dezavantajează în conducerea autocarului deoarece va trebui să adapteze la volan scaunul, oglinda retrovizoare și chiar se poate ajunge până la a comanda modificarea interiorului mașinii deoarece șoferul nu poate să execute manevrele corespunzător. Astfel, pentru a înlătura aceste inconveniente, candidatul poate fi îndrumat spre alte posturi scoase la concurs sau spre alte organizații mai degrabă decât să fie angajat pe postul de șofer pe autocar pentru transportul extern al turiștilor. În acest post, el ar trebui și să depună un efort de 3-4 ori mai mare pentru a conduce autocarul sau ar putea să expună la accidente autocarul deoarece câmpul său perceptiv drept și cel stâng sunt îngustate, el nu poate ajunge în timp util la pedale etc.

Un alt exemplu îl constituie persoanele supraponderale (peste 100 kg) care se prezintă la interviul de selecție pentru posturi precum: electrician pentru stâlpi de înaltă tensiune, zugrav, muncitor constructor (este stipulat în sarcinile din fișa postului să escaladeze schele la înălțime), marinăr (să locuiască pe perioada în care navighează în spații mici și incomode) etc. Acestora ar trebui să li se precizeze faptul că simptomática lor stabilă nu corespunde cerințelor postului și sunt supuși riscului de accident la locul de muncă prin cădere, pot rămâne înțepeniți în spațiile strâmte de pe navă etc.

Folosind același model ca în tabelele 5.3 și 5.4, este indicat să se realizeze o bază de date sub formă de tabel cu informațiile privitoare la simptomática stabilă, astfel că fiecare caracteristică menționată la simptomática stabilă va reprezenta o coloană de sine stătătoare unde se vor introduce datele pentru fiecare persoană evaluată (tabelul 5.3).

Rolul unei baze de date structurate în amănunt privind toate aceste date menționate anterior poate să se concretizeze și în posibile studii și cercetări privind anumite profiluri căutate de angajatori, pentru anumite posturi în care simptomática stabilă și datele pașaportale joacă un rol de maximă importanță.

Simptomática labilă

La prima vedere pare simplu să spunem că, prin observație, constatăm manifestările comportamentale, conduita subiectului, în cazul nostru candidații la interviul de selecție. Dificultățile apar atunci când încercăm să analizăm, să descriem conduitele labile din timpul interviului de selecție sau al testării psihologice sub multiplele fațete în care se pot prezenta acestea. Astfel, suntem obligați la o astfel de analiză și prezentare dacă dorim să facem din metoda observației un instrument cât mai riguros de surprindere a variațiilor conduite ce pot să se manifeste în diferitele împrejurări și situații, inclusiv în evaluările realizate în timpul interviului de selecție. De foarte multe ori comportamentul înregistrat în grila de observație poate să fie corelat cu răspunsurile la întrebări evidențiind aspecte relevante despre anumite acțiuni, secrete sau anumite planuri pe care le poate avea candidatul prezent la interviu.

Conduita expresivă

Conduita expresivă reprezintă o fațetă importantă a comunicării nonverbale, deseori numită și comportament nonverbal sau limbajul trupului, alături de simptomática stabilă. Ea este o modalitate de a transmite informații pe plan nonverbal ce însoțesc informațiile transmise pe plan verbal în diferite contexte. În cazul nostru, în interviul de selecție, conduita reflexivă se realizează prin intermediul expresiilor faciale, gesturilor, atingerii, mișcărilor, posturii corpului, vestimentației și accesoriilor personale ale candidaților și interviewerilor (haine, bijuterii, stilul părului, tatuaje etc.) și chiar prin tonul, timbrul și volumul vocii lor.

Astfel, în continuare ne vom axa pe descrieri ale comportamentului și ale conduitei expresive incluzând manifestările dinamice ale corpului precum: gesticulația, mimica, modificările vegetative și vorbirea. Observațiile sistematice și experiența acumulată au condus la asocieri relativ stabile între particularitățile conduitei expresive și anumite manifestări ale

vieții psihice. Ținând cont de aceste aspecte, conduita expresivă poate fi interpretată și descifrată pentru că oferă indici relevanți asupra vieții psihice a candidaților la interviul de selecție.

Pantomima reprezintă acea componentă a conduitei expresive care se manifestă prin atitudinile corporale, mers și gesturi. Atitudinile corporale reunesec într-o manieră particulară (ținuta) elemente precum : statura și constituția corporală, forma și poziția capului, poziția trunchiului și a umerilor, poziția mâinilor și picioarelor, direcția și expresia privirii (Aniței și Craif, 2007).

Felul în care candidații se deplasează în sala de așteptare sau pe traseul până la biroul de interviu le reflectă de obicei starea de spirit și atitudinea. Aceștia pot merge energic și ținut sau lent, aplecați într-o parte, exprimând nesiguranța. Alte modalități de mers sunt caracterizate de adjectivele : lejer, agale, tacticos, greoi, legănat, șchiopătat, târșăit, țanțoș, în pas de marș, pe vârful picioarelor. Pentru observatorii limbajului nonverbal, în cazul nostru intervievatorii, stilul specific fiecărui candidat este important, pentru că schimbarea mersului unei persoane poate reflecta o modificare a gândurilor sau emoțiilor sale. Astfel, veștile rele sau tragice pot determina o persoană să se năpustească afară din cameră, disperată să dea o mână de ajutor, sau o pot face să-și târască picioarele cu greu.



Imaginea 5.6. Îngândurare



Imaginea 5.7. Mândrie

Poziția generală a corpului în timpul interviului este un bun indicator pentru evenimentele din plan cognitiv și emoțional ale persoanei examinate în momentul enunțării întrebărilor din timpul interviului. Dincolo de infinitele nuanțări, putem distinge două atitudini generale edificatoare : pe de o parte, atitudinea descrisă prin umeri lăsați, trunchi înclinat în față, capul plecat, mâinile întinse moi de-a lungul corpului poate sugera fie o stare de oboseală sau o stare depresivă, fie modestie, lipsă de opoziție sau de rezistență, atitudine defensivă, nivel scăzut al mobilizării energetice, tristețe, pe de altă parte.

La polul opus se poate situa atitudinea descrisă prin pieptul bombat, capul sus, umerii drepi, picioarele larg depărtate, mâinile evoluând larg pe lângă corp, ceea ce sugerează siguranță de sine, tendință dominatoare, atitudine „marțială”, provocatoare (imaginea 5.8)



Imaginea 5.8. Poziție de atac



Imaginea 5.9. Poziție de separare



Imaginea 5.10. Tristețe



Imaginea 5.11. Bucurie, gest retoric

Gesturile constituie o sursă bogată de informații privitoare la dinamica activității interviuatorilor, dar și a intervievaților. Astfel, forța, energia, viteza, precizia acțiunilor implicate în desfășurarea scenariului interviului pot fi interpretate de către interviuatori utilizând o grilă de observație împreună cu răspunsurile la întrebările din setul destinat interviului de selecție. Așa cum se poate observa în imaginile 5.10 și 5.11 candidatele transmit stări emoționale diferite. Candidata din imaginea 5.10 ține genunchii și vârfurile picioarelor, precum și antebrațele apropiate, mâinile sunt strânse în pumni și gura acoperită. Aceasta se află într-o poziție de apărare, fiindu-i frică de comisia interviuatorilor. În acest caz, interviuatorii ar trebui să fie deschiși, cooperanți și să o ajute să treacă peste blocajul emoțional pe care îl resimte, deoarece poate fi o viitoare angajată ce va obține performanțe ridicate în muncă. Candidata din imaginea 5.11 stă picior peste picior și își atinge obraji cu palmele, zâmbind fericită. Interviuatorii vor trebui să noteze aceste aspecte ca observații împreună cu răspunsul și întrebarea la care aceasta s-a exprimat emoțional. Este posibil să fi fost o întrebare biografică despre copilărie, adolescență, cea mai fericită zi la fostul loc de muncă. Despre candidată se poate nota faptul că este deschisă, fericită, are relații pozitive la locul de muncă și generează un climat pozitiv în organizație. Astfel de candidați sunt căutați, deoarece pe lângă performanțe și productivitate ridicate, organizațiile sunt interesate să promoveze un climat cu relații pozitive și benefice la locul de muncă.



Imaginea 5.12. Poziție pe scaun



Imaginea 5.13. Poziție la biroul de interviu

În acest caz, indicatori precum viteza și precizia pot oferi informații asupra gradului de îndemânare, dar și asupra altor particularități psihice. Spre exemplu, gesturile rapide, dar imprecise pot sugera hiperexcitabilitate; gesturile prompte, sigure și precise sugerează calm (imaginea 5.12), stăpânire de sine, încredere în forțele proprii (imaginea 5.13), prezență de spirit; gesturile lente, dar sigure și precise pot sugera meticulozitate, grijă pentru detalii,

atenție mai mare acordată calității în detrimentul vitezei (imaginea 5.14) ; gesturile oscilante ca viteză și lipsite de precizie exprimă o slabă mobilizare energetică, neîncredere în propriile forțe (imaginea 5.14), deznădejde, ajungând până la depresie.



Imaginea 5.14. Gesturi sigure, precise



Imaginea 5.15. Gesturi nesigure, oscilante

Așa cum se poate observa în imaginea 5.14, candidatul ține vârfurile picioarelor depărtate, genunchii depărtați, fiind sigur de capacitățile sale comunicative și de vestimentația sobră proprie interviului, dar în același timp ține brațul stâng strâns ca apărare și pumnul lipit de obrazul drept. În acest sens, interviewerii ar trebui să știe despre candidat că este o forță energetică latentă, este sigur pe el, dar foarte ascuns și discret, oferind acestora doar atât cât trebuie să le răspundă la întrebările pregătite. Candidata din imaginea 5.15, ține vârfurile picioarelor apropiate și genunchii lipiți, precum și mâinile cu degetele strânse. Aceasta afișează o stare emoțională opusă celei exuberante de fericire din imaginea 5.11, având gesturi oscilante, nesigure. În acest sens, folosind grila de observație, interviewerii trebuie să noteze aceste aspecte relaționate cu răspunsurile la întrebările din grila de interviu.

Mai rar prezente în interviul de selecție, gesturile retorice constituie un adevărat limbaj expresiv : însoțesc sau chiar înlocuiesc vorbirea și îndeplinesc, la rândul lor, funcții asemănătoare vorbirii : transmit emoții puternice (imaginea 5.11), reglează energiile interioare, conving interviewerii, influențează negativ sau pozitiv atitudinea interviewerilor etc. Gesturile retorice pot fi analizate din perspectiva frecvenței, amplitudinii, energiei, modului de efectuare (Aniței și Craif, 2007).



Imaginea 5.16. Poziție corespunzătoare



Imaginea 5.17. Poziție necorespunzătoare

Semnificația psihologică a pantomimei este foarte bogată și nuanțată, astfel încât o atentă observare poate oferi o cantitate mare de informații relevante atât interviewerilor, cât și candidaților. Spre exemplu, gesturile moi, de mică amplitudine pot sugera diferite stări cum ar fi : atitudine defensivă, teamă, slabă mobilizare energetică, oboseală, stări depresive, indiferență, plictiseală sau apatie ; gesturile bogate, ample, impetuoase, largi, cu multă siguranță sugerează stări afective stenice sau hiperstenice de bună dispoziție, veselie, volubilitate, jovialitate, euforie, elan, înflăcărare pentru o idee sau cauză, dorința de a-i antrena. de a-i

câștiga pe cei din jur pentru cauza respectivă (imaginea 5.16); gesturile repezite, indicarea cu degetul sau cu pixul spre interviuat în momentul enunțării întrebării, care însoțesc mai ales vorbirea pe un ton ridicat, denotă nevoia de afirmare proprie, de dominare, de exercitare a autorității intervievatorului (imaginea 5.17). Așa cum se poate observa în imaginea 5.17, gesturile violente, care penetrează spațiul personal al candidaților, indicarea cu degetul sau cu pixul spre fața candidatului sunt nepermise și trebuie pe cât posibil evitate. Astfel, cursurile de formare profesională joacă un rol extrem de important în pregătirea intervievatorilor pentru scenariul interviului.

Variatatea gesturilor impune interpretarea lor în raport cu situația concretă din timpul interviului (răspunsurile acordate la întrebările din grila de interviu), cu mijloace verbale utilizate și alte caracteristici ale expresivității, cum ar fi mimica. Astfel, în imaginea 5.16 candidata este foarte implicată în răspunsul acordat celor trei intervievatori, gesturile sunt rapide și precise (își mișcă palmele din interior spre exterior – spre intervievatori). Se poate observa cum intervievatorul din mijloc și cel de la fereastră au preluat gesturile candidatei și comunică nonverbal cu aceasta, acompaniind-o, zâmbind și gesticulând în același fel. Acest lucru evidențiază faptul că intervievatorii sunt implicați în răspunsurile acordate și îi dau curaj candidatei să continue în același ritm. Spre deosebire de cei doi intervievatori, intervievatoarea din prim-plan afișează gesturi moi, de mică amplitudine, ce denotă slabă mobilizare energetică, apatie, oboseală și neimplicare. Aceasta își ține brațele ca scut de apărare deoarece debordează de energie și se simte în inferioritate, lăsându-i pe colegii ei să comunice cu candidata. În scena interviului de selecție, dacă intervievatorii au migrene, stare precară de sănătate sau probleme personale, este indicat să nu se prezinte și să lase în locul lor alți intervievatori, colegi anunțați din timp, pentru a putea să se pregătească pentru selecție. În ziua interviului, intervievatorii trebuie să fie sănătoși, odihniți (fără nopți pierdute) și pregătiți de dialog cu candidații.



Imaginea 5.18. a), b) Relația dintre mimică și pantomimă

Analiza relației dintre mimică și pantomimă este foarte importantă pentru a fi decodificată atât de către intervievator, cât și de către interviuat. În imaginea 5.18.a intervievatorul (dreapta) este palid la față, exprimă oboseală și, pentru a se camufla și a-și menține o postură a părții superioare a corpului impunătoare, și-a fixat brațul stâng pe marginea mesei ca să-și sprijine corpul și picioarele le ține încrucișate ca un stâlp de susținere sub masă. Mâna dreaptă este strânsă sub formă de pumn și acoperă bărbia și gura, sprijinind de fapt capul moleșit de oboseală. Candidatul își ține picioarele și genunchii desfăcuți, palmele deschise, gesticulând din interior către exterior, exprimând comunicare și debit informațional ridicat. Intervievatorul ține mâna stângă pe post de scut de apărare, nefiind în stare să facă față răspunsurilor candidatului. De fapt, la o observare mai atentă, intervievatorul a renunțat să mai țină pixul în mână și să noteze, așa cum ar trebui să facă un intervievator implicat (imaginea 5.18.b). În această imagine intervievatoarea de lângă geam (dreapta) este palidă la față, neimplicată vizual (se uită în jos, gândindu-se la altceva), distanțată față de masă și intervievatori, iar pixul se află pe fișa de observație, nu în mână. Brațele le ține încrucișate, ca semn de apărare și neimplicare în dialogul cu interviuatul. Spre deosebire de aceasta, colegile ei afișează o postură apropiată de spațiul personal al candidatului: țin pixurile în mână și notează răspunsul acestuia, precum și detalii în grila de observație. Mimica lor este

deschisă, privirea este centrată în ochii candidatului, participând atât verbal, cât și vizual la interacțiunea cu candidatul. Fețele lor sunt cooperante, exprimând emoții pozitive, iar interviuatoarea din mijloc îl aprobă din cap pe candidat.

Ceea ce interviuatorii ar trebui să știe este că modul cum abordăm aceste particularități ale mimicii și pantomimei este influențat de o serie de stereotipii, de reprezentări sau prejudecăți față de care trebuie să fim foarte prudenți.

Spre exemplu, există tendința de a corela conformația frunții cu nivelul de inteligență. Deși studiile riguroase nu au condus la evidențierea unor corelații sistematice și semnificative, totuși interviuatorii trebuie să fie prudenți în a cataloga interviuații pornind de la astfel de prejudecăți în observațiile din timpul interviului de selecție.

Un alt stereotip este reprezentat de corelația dintre capacitatea volitivă și forma bărbiei și a maxilarelor. Astfel, bărbia pătrată, ferm conturată și ușor proeminentă și maxilarele puternice sunt considerate semne ale unei voințe puternice, ale fermității, ambiției, perseverenței. O corelație care pare să fie mai bine susținută de observații morfoconstituționale este cea între nivelul de dezvoltare a părților superioară și inferioară ale feței și aspectele raționale și instinctivo-emoționale ale conduitei (Sheldon, Kretzmer, *apud* Aniței, 2007). În acest sens, tipul cerebro-cranian care prezintă o predominanță a dezvoltării craniene superioare, cu frunte largă, maxilare înguste este astenic sau ectomorf, cerebroton, rațional, logic, rece, interiorizat, critic. În schimb, tipul viscero-cranian prezintă o predominanță a dezvoltării maxilarelor, nări largi, gură mare, bărbie rotundă; aparține tipului picnic sau endomorf (visceroton); dominat de latura instinctivă, viscerală, emoțională.



Imaginea 5.19. a) Zâmbet, obraji expresivi b) Încruntare

Privirea constituie componenta cea mai dinamică, mai expresivă și mai semnificativă pentru comunicarea nonverbală. Gradul de deschidere a ochilor este un indicator relevant al atitudinii subiectului față de situația cu care este confruntat (imaginea 5.19). În imaginea 5.19.a obrajii sunt bombați, fața exprimă bucurie, buzele distanțate lasă dinții să se vadă într-un zâmbet armonios și sincer, ochii participă la emoția de bucurie, fiind puțin umezi și migdalați, nările sunt deschise, expirând și inspirând cu generozitate, iar sprâncenele destinse. Putem spune că interviuata exprimă sincer și trăiește amplu bucuria. În imaginea 5.19.b, încruntarea facială este exprimată cuprinzând toate componentele mimicii: capul este aplecat în față, sprâncenele încruntate și bretonul zburlit, ochii sunt deschiși, încordați, transmițând mesaje pline de energie care exprimă furia, buzele sunt închise și încordate, iar nasul este de asemenea încordat și nările închise, conservând energia din respirație.

Spre exemplu, ochii larg deschiși sugerează naivitate, interes pentru noutate, căutare, înțelegerea noutății informației; ochii întredeschiși sugerează o atitudine de neacceptare, de rezistență față de informațiile primite, suspiciune, tendința de a descifra eventualele gânduri ascunse ale interlocutorului, tendința de a ascunde, de a masca propriile gânduri sau intenții, oboseală, stare de plictiseală.



Imaginea 5.20. Privire mascată de ochelari Imaginea 5.21. Privire deschisă acompaniată de un gest cu mâna

Analizând privirile și pantomima interviuatorilor, candidații vor trebui să interpreteze de asemenea mimica și pantomima acestora pentru a-și adapta comportamentul nonverbal și răspunsurile la context. Astfel, în imaginea 5.20, privirea interviuatorului este mascată de ochelari cu rama groasă, ținuta este compusă din costum negru și cravată închisă la culoare, mâinile sunt apropiate oficial, cu degetele lipite, iar zâmbetul este de asemenea oficial. Candidatul în această situație nu poate să decodifice privirea ascunsă de ochelari și să perceapă emoțiile interviuatorului, acesta aflându-se în fața unei persoane oficiale. În acest context, candidatul se va adapta, nu va răspunde cu gesturi exuberante, afișând o mimică și o pantomimă oficiale și cooperante. În imaginea 5.21, interviuatorul, spre deosebire de cel din imaginea 5.20, nu poartă ochelari, oferind cale liberă privirii candidatului spre ochii săi. Astfel, mimica zâmbitoare cu pomeții obrazilor bine conturați și vascularizați, sprâncenele și ochii destinși îi oferă candidatului un context destins, astfel încât acesta poate să se relaxeze și să răspundă la întrebări fără teamă. Mai mult decât atât, interviuatorul face un gest de invitație candidatului pentru a lua loc pe scaun. Ambele contexte create de către cei doi interviuatori sunt aplicabile, depinzând însă de valorile promovate de organizație, postul scos la concurs și stilul candidaților prezenți, valorile culturale etc.

Conduita verbală

Conduita verbală include, pe de o parte, aspectele formale, de expresivitate proprii limbajului oral și, pe de altă parte, aspectele de conținut, structură, proprii mesajului verbal.

Aspectul formal vizează elementele de ordin fizic ale verbalizării denumite indicatori ai conduitei verbale: intensitatea, fluența, debitul, intonația, pronunția. Astfel, intensitatea este un indicator al fondului energetic, dar sugerează și calități cum ar fi hotărârea, fermitatea, autoritatea, calmul, încrederea în sine. De foarte multe ori acești indicatori sunt acompaniați de gesturi cu mâinile sau de postura corpului (imaginea 5.22).



Imaginea 5.22. Sincronizarea indicatorilor conduitei verbale cu mimica și pantomima

Așa cum se poate vedea în imaginea 5.22, arta de a sincroniza debitul verbal, intonația, pronunția și fluența cuvintelor cu mimica zâmbitoare, deschisă și prietenoasă, cu postura trunchiului drept, exprimând fermitate, energie, hotărâre și sinceritate, precum și cu mișcările ample, deschise din interior spre exterior ale mâinilor duce la implicarea atât emoțională, cât și pe plan informațional a interviuatorilor, aceștia fiind captați în totalitate și pe drept cuvânt „vrăjiți” de candidat. Concluzia este că nu numai interviuatorii trebuie să participe la formări și să realizeze exerciții și jocuri de rol înainte de scenariul interviului, ci și candidații, pentru a obține postul atât de mult râvnit. Mai mult decât atât, aceștia trebuie să învețe cum să câștige încrederea interviuatorilor și cum să le capteze atenția pentru a putea să fie admiși la proba interviului de selecție.

Intonația prezintă cele mai bogate trimiteri la viața psihică pentru că ea exprimă capacitatea de exteriorizare în plan social a unei largi varietăți de stări, trăiri, sentimente (Aniței, 2007). Aspectul semantic vizează conținutul, semnificația conduitei verbale și are în vedere structura vocabularului, cantitatea de informație, nivelul de abstractizare a termenilor, adecvarea lor la conținutul comunicării, coerența în judecăți și raționamente, plasticitatea și expresivitatea termenilor utilizați. Interpretarea acestor particularități trebuie să fie realizată în strânsă legătură cu contextul observației, cu sarcina subiectului, cu profesia, preocupările, nivelul de cultură generală, dar și cu pregătirea individuală a candidaților și profesională continuă a interviuatorilor (vezi anexa, planul de formare profesională continuă și grila de evaluare a performanțelor).

Conduita reflexivă

Conduita reflexivă vizează îndeosebi conduitele ce reflectă poziția și atitudinea candidatului față de contextul scenariului interviului, față de răspunsurile date și față de interviuatori, dar și ale interviuatorilor față de candidați. Atitudinea față de interviuatori poate să fie de cooperare, implicare, participare motivată, interes și respect (imaginea 5.23) sau dimpotrivă, de dezinteres, lipsă de implicare, plictiseală și nonșalanță (imaginea 5.24).



Imaginea 5.23. Atitudine de implicare față de interviuatori

Astfel, în imaginea 5.23 se poate observa atitudinea de implicare față de interviuatori, caracterizată prin nivelul de interes față de întrebările enunțate de aceștia, cooperare în răspunsurile acordate privind explicațiile și detaliile, participare la dialog, încredere în forțele proprii, atitudinea față de succes sau față de eșec (modul de atribuire a succesului sau eșecului). În acest sens, candidatul din imaginea 5.23 s-a prezentat la interviu în costum gri-închis, cu cravată închisă la culoare, tuns și bărbierit. Postura corpului este dreaptă, picioarele și genunchii desfăcuți și brațele flexibile aflate în mișcare. Acesta gesticulează amplu cu brațele și mâinile din interior spre exterior, sincronizând astfel debitul verbal, intonația, tonalitatea vocală și pronunția cuvintelor. Cei trei interviuatori sunt receptivi și participă cu interes și implicare la scenariul interviului.



Imaginea 5.24. Atitudine de neimplicare față de interviuatori

Față de atitudinea exprimată de candidatul din imaginea 5.23, candidata din imaginea 5.24 se află la polul opus privind implicarea în scenariul interviului. Aceasta a venit îmbrăcată într-un pulover roșu cu bluză verde la concursul pentru postul de director vânzări produse electronice IT. Postura corpului pe scaun este nonșalantă, stă picior peste picior, întinsă și sprijinită pe cotul drept, fluturând un pix în mâna dreaptă și jucându-se cu vârful acestuia cu mâna stângă. Rolul pixului în mâna candidatei nu este de a lua notițe, ci de a se impune în fața interviuatorilor cu nonșalanța afișată ca de pe un nivel superior. Interviuatorii se comportă rezervat, cu foarte multă atenție, menținând o atmosferă destinsă.



Imaginea 5.25. Atitudinile de neimplicare și de implicare față de candidat

Imaginea 5.25 evidențiază atât atitudini de implicare, cât și de neimplicare din partea interviuatorilor față de candidați. Conduita reflexivă a interviuatorilor în timpul scenariului interviului poate oferi indicii relevante cu privire la nivelul atenției, al implicării cognitive, al patomimei, al mimicii sau al implicării afectiv-motivaționale. Analizând cu atenție interviuatoarea din prim-plan (stânga), se poate observa că aceasta afișează o conduită reflexivă de neimplicare față de candidata prezentă la interviu. Bustul este lăsat pe spate, picioarele sunt întinse în față, mâinile sunt pe masă lipsite de energie, capul este aplecat în față. Toate aceste gesturi exprimă oboseală, neimplicare, plictiseală și dezinteres față de răspunsurile candidatei. Spre deosebire de această atitudine de neimplicare, ceilalți doi interviuatori prezintă posturi ale trunchiului drepte, stau mai aproape de candidată, sunt plini de energie și comunică atât verbal, cât și nonverbal cu candidata. Interviuatorul din mijloc a reușit să capteze în totalitate atenția candidatei și gesticulează cu mâna dreaptă, iar interviuatoarea de lângă fereastră ține capul aplecat în față și dă din cap afirmativ la răspunsurile candidatei.

Menționând aceste exemple, subliniem importanța faptului că în timpul interviului de selecție atât interviuatori, cât și intervievații trebuie să adopte conduite reflexive și verbale

adaptate la context, astfel încât să se realizeze o colaborare între ambele părți atât verbal, cât și nonverbal. Aceștia nu trebuie să uite că scopul interviului este de a fi aleși candidații care corespund posturilor scoase la concurs în urma unui dialog pozitiv, cooperant și constructiv, pregătit însă de ambele părți cu rigurozitate, și nu realizat „la întâmplare”.

Construirea grilelor de evaluare a comportamentului în timpul interviului de selecție

Fișa de observație va cuprinde o grilă de observație care poate fi nestandardizată (evaluare subiectivă prin descriere și adjective din partea psihologului evaluator) sau standardizată (cu scala Likert sau ancore comportamentale).

Grila de observație nestandardizată

Un exemplu de grilă de observație nestandardizată poate fi analizată în tabelul 5.6.

Tabelul 5.5. Grilă de observație a comportamentului nestandardizată în timpul interviului

Conduita expresivă	Psiholog intervievator Duță Carmen	Concluzii
1. Mimica	Mimica nu este expresivă și nu corespunde situației susținerii unui interviu.	Persoana examinată este în general controlată, pare imobilă și cu fața înțepenită.
Fața	Mușchii feței sunt relaxați și expresia feței este rigidă.	Fața sugerează că interviuatul nu este deschis la comunicare.
Obraji	Obraji sunt palizi și înțepeniți.	Detaliile sunt semnificative privind emotivitatea scăzută a persoanei examinate.
Ochii	Menține contact vizual constant, privire fixată în jos.	Candidat necomunicativ, cu percepție optimistă a mediului înconjurător.
Buzele	Sunt subțiri și rigide.	Stă rigid și încordat.
Sprâncenele	Sunt imobile în timpul răspunsurilor.	Imobilitatea sprâncenelor semnifică neimplicare în răspunsuri. Interviutul poate ascunde multe secrete.
Nasul	Imobilitate	Este în concordanță cu mimica feței : imobil.

Așa cum se poate observa în tabelul 5.5, în grila de observație privind consemnarea mimicii se notează de către intervievator aprecieri ale comportamentului prin adjective, adverbe și verbe. În unele cazuri, dacă e nevoie de o descriere mai detaliată, se pot scrie și fraze mai complexe.

Pe lângă analiza mimicii, analiza pantomimei completează tabloul comportamental din timpul interviului de selecție la care candidatul este interviuat (tabelul 5.6).

Tabelul 5.6. Grila de observație nestandardizată, pantomima

2. Pantomima	Postura corpului este una deschisă, picioarele sunt ușor depărtate, mâinile relaxate pe masă.	Este o persoană deschisă, dornică de a stabili un contact.
Brațele	Brațele sunt relaxate, pe lângă corp.	Gestionează cu succes momentul interviului, persoană dornică de comunicare.
Mâinile	Își duce uneori mâinile la gură, dar în general le ține relaxate pe masă.	În faza de început a efectuării probei scrise era nesigur, apoi se simte stăpân pe situație, e atent la ceea ce spune (mâna la gură).
Degetele	Degetele le mișcă uneori când completează proba psihologică.	Dorește să se facă înțeleasă cât mai exact, este deschisă la comunicare, își explică rezolvarea probei pe plan mental.
Membrele inferioare	În partea de mijloc a interviului stă picior peste picior.	Nerăbdarea cu care așteaptă finalizarea interviului este evidențiată la nivel comportamental de mișcarea „nervoasă” a piciorului drept.
Ținuta vestimentară și accesoriiile	Are doar o verighetă și cercei. Costumul este clasic și are pantofi de birou.	Persoană căsătorită, cu experiență privind ținuta la prezentarea pentru examinare psihologică. Respectă ușor un regulament de ordine internă privind ținuta vestimentară.

Ce urmărim cu ajutorul grilei de observație nestandardizate ?

Observații subiective consemnate de către psiholog privind :

- Mimica
- Pantomima
- Ținuta vestimentară
- Accesoriiile

Caracteristici :

- Este subiectivă
- Necesită un anumit nivel de pregătire din partea psihologului privind descrierea și interpretarea comportamentului

Grila de observație standardizată (cu comportamente scorate)

Grila de observație care intră în componența fișei de observație poate fi și cu comportamente standardizate/scorate : a) pe scala Likert ; 2) în ancore comportamentale. Acest aspect al standardizării itemilor ce vizează comportamentele manifestate în timpul interviului introduce în plus față de grila de observație nestandardizată posibilitatea de a compara obiectiv candidații între ei sau posibilitatea de a calcula consecvența interobservator privind comportamentul fiecărui candidat.

1) Grila de observație standardizată cu răspunsuri standardizate pe scala Lickert

În acest sens se poate urmări exemplul din figura 5.7.

Instructaj

În funcție de ceea ce se observă la subiectul interviuat, se va alege unul dintre cele cinci tipuri de răspuns, încercuind cifra corespunzătoare, după cum urmează :

1. deloc ; 2. rar ; 3. adesea ; 4. frecvent ; 5. foarte des.

Itemi conduită expresivă

a) mimica

1. Culoarea feței se schimbă în roșu.

Răspuns : ☐

2. Fruntea este transpirată.

Răspuns : ☐

b) pantomima

3) Mișcă brațele în timpul efectuării probei.

Răspuns : ☐

4) Lovește cu talpa piciorului parchetul.

Răspuns : ☐

Figura 5.7. Grila cu răspunsuri standardizate pe scală Likert

În tabelul 5.8 psihologul observator va completa după următoarele punctaje pe scala Likert prezența sau absența comportamentelor exprimate în timpul executării probelor psihologice.

Astfel, se va completa pe o scală de la 1 la 5 gradul de manifestare a candidatului evaluat în tabelul 5.8. Se va utiliza următoarea scală calitativă :

1 – manifestare inexistentă ;

2 – manifestare uneori prezentă ;

3 – manifestare deseori prezentă ;

4 – manifestare prezentă ;

5 – manifestare permanent prezentă.

În tabelul 5.7 se va nota pe o scală de la 1 la 5 (1 înseamnă că nu a manifestat niciodată comportamentul respectiv și 5 că a manifestat foarte des comportamentul respectiv) cât de des se observă aceste expresii și comportamente la candidatul interviuat.

Tabelul 5.7. Grila de observație cu răspunsuri standardizate pe scala Likert

Mimica feței	Expresii	1.	2.	3.	4.	5.
Ochii exprimă	Tristețe					
	Indiferență					
	Minciună					
	Răutate					
	Oboseală					

Mimica feței	Expresii	1.	2.	3.	4.	5.
Sprâncenele exprimă	Furie					
	Supărare					
	Frică					
	Surpriză					
	Plictiseală					
Buzele exprimă un zâmbet	Răutăcios					
	Timid					
	De aprobare					
	Întrebare*					
	Sincer					
Fața i se înroșește.						
Buzele îi tremură.						
Își șterge nasul.						
Își atinge fața cu mâna.						

* Adaptată și modificată după masterand psiholog în supervizare Andreea Boboc. Fișa cu grila de observație este redată în întregime în Anexa 12.

2) Grila de observație standardizată în ancore comportamentale

De-a lungul timpului au fost dezvoltate numeroase metode și tehnici de evaluare a performanțelor, unele mai precise, iar altele mai puțin precise. Literatura psihologică semnalează o frecvență relativ constant ridicată a studiilor care abordează această problemă. Se pare că în ultimul timp scalele cu ancore comportamentale au devenit mai populare prin setul de calități pe care îl posedă vizavi de alte tehnici utilizate (Pitariu, Chraif și Radu, 2009).

Scalele de evaluare cu ancore comportamentale (SEAC) aduc un plus față de scalele de evaluare grafice sau numerice, care se caracterizează printr-o fidelitate scăzută și discriminare slabă. Perioada alocată pentru construirea SEAC conform lui Maiorca (1997, *apud* Pitariu, Chraif și Radu, 2009) este de 2-3 luni pentru orice funcție sau comportament dat.

Procedura exemplificată de Maiorca (1997, *apud* Pitariu, Chraif și Radu, 2009) constă în opt pași :

Pasul 1. Colectarea unor elemente critice

Cercetările au arătat că elementele critice obținute din amintiri sunt la fel de bune pentru construcția instrumentelor ca și elementele critice obținute din observarea directă a comportamentelor la locul de muncă (Campion, Greener și Wernli, 1973). Astfel, elementele critice pot fi concepute fie prin folosirea unui chestionar scris, fie printr-un interviu ; nu este nevoie să se observe procesul în sine. Astfel, Maiorca (1997, *apud* Pitariu, Chraif și Radu, 2009) prezintă o listă de incidente critice (comportamente) care ar fi putut fi create pentru un post de secretară :

1. Cunoaște diferența între corectarea gramaticală a scrisorii directorului și corectarea stilului de scriere.
2. Ține evidența consumabilelor de birotică folosite.
3. Deschide toată corespondența, inclusiv dacă pe ea scrie „confidențial”.
4. Face confuzii între priorități, redactează documente care nu sunt urgente și proiecte care nu au o dată-limită stabilită.
5. Modul în care arhivează corespondența face ca aceasta să fie rareori găsită ulterior.

Pasul 2. Sortarea elementelor critice în categorii

Cel puțin opt persoane SME – oameni care sunt familiarizați cu tipul de muncă ce urmează să fie evaluată – vor sorta în mod independent un set de elemente critice (scrise pe foi diferite) în cât de multe categorii doresc. Dacă analiza unui loc de muncă a rezultat în categorizarea comportamentelor la locul de muncă, ar trebui folosite și acele categorii, dar ar trebui concepute și altele noi. Rezultatul este reprezentat de un număr dat de dimensiuni ale performanței, fiecare conținând mai multe elemente critice.

Pasul 3. Analizarea categoriilor

Seturile de categorii sunt examinate pentru a li se determina consistența internă. Astfel, în unele cazuri, categoriile se vor combina și vor fi eliminate categoriile în plus. Raționamentul personal are un rol important în acest proces, de aceea trebuie tratate cel puțin patru aspecte specifice (Maiorca, 1997, *apud* Pitariu, Chraif și Radu, 2009): „1) Este această categorie suficient de importantă pentru a fi folosită în evaluări? 2) Această categorie reprezintă un anumit aspect al comportamentului la locul de muncă? 3) Aceste categorii sunt cu adevărat independente? 4) A fost omisă vreo categorie relevantă pentru comportamentele la locul de muncă?”.

Pasul 4. Conceperea elementelor critice

Acest pas presupune trei activități specifice.

1. Elementele critice ale fiecărei categorii sunt examinate, iar repetițiile sunt eliminate.
2. Elementele critice rămase sunt editate pentru a avea o formă mai clară, corectă gramatical și stilizată.
3. Elementele adiționale sunt de asemenea menționate pentru a ilustra cazurile de limită ale nivelurilor de performanță.

Elementele critice, prin definiție, reprezintă comportamentele extreme – extrem de bune sau extrem de slabe (Flanagan, 1954). Totuși, o scală completă are nevoie de itemi care să ilustreze toate nivelurile performanței. În momentul îndeplinirii pasului al patrulea, setul de categorii va conține elemente critice care să descrie un spectru complet de comportamente, de la foarte bune la foarte proaste. Elementele vor fi scrise clar, fără ca înțelesurile lor să se suprapună.

Pasul 5. Retraducerea scalei

Altora SME li se oferă setul complet de elemente critice, fiecare element critic aflându-se pe o foaie aparte și foile fiind amestecate. Fiecare SME trebuie apoi să le sorteze din nou în categoriile definite în cadrul pașilor 2 și 3. Un element critic de obicei este retradus corect atunci când o parte din evaluatori (de obicei peste 80%) îl atribuie dimensiunii din care provine (Smith și Kendall, 1963).

Pasul 6. Realizarea unor scale numerice de valori pentru elementele critice

Din nou, o serie de SME primesc categoriile și elementele. Fiecare SME acordă un calificativ incidentelor pe o scală numerică, de obicei cu patru sau mai multe puncte. Pentru fiecare element critic, se rețin variația și abaterea standard (Maiorca, 1997, *apud* Pitariu, Chraif și Radu, 2009). Elementele critice care au primit calificative foarte variate (cu un grad ridicat de variație și de abatere standard) sunt eliminate.

Se reține și scorul mediu pentru fiecare element care nu a fost eliminat. Elementele critice sunt în acest moment pregătite să fie plasate pe scalele finale în locația necesară. Forma finală a instrumentului este reprezentată de elementele critice care au supraviețuit atât retraducerii, cât și criteriilor abaterii standard. Instrumentul final BARS este compus dintr-o serie de scale dispuse vertical (câte una pentru fiecare dimensiune) și ancorate de către elementele critice păstrate.

Pasul 7. Pregătirea formei finale a instrumentului

În afara aranjării instrumentului, în acest moment trebuie realizată și o ultimă verificare a cuvintelor folosite, a descrierilor, a etichetărilor etc.

Pasul 8. Valabilitatea, pretestarea și eliminarea defectelor minore

Acei SME care vor folosi noul instrument trebuie să examineze și să aducă critici formei finale a instrumentului. Dacă vreunul din comentariile lor relevă deficiențe importante, trebuie repetați unii din pașii anteriori.

Conform celor menționate, ancorele comportamentale privind măsurarea conduitelor expresive se vor realiza prin identificarea elementelor critice din timpul evaluării psihologice privind mimica și pantomima. Un exemplu de scală cu ancore comportamentale care măsoară o dimensiune a comportamentului în timpul interviului se poate analiza în figura 5.8.

Poziție : pantomima membre superioare

Dimensiunea : mișcarea excesivă a brațelor (brațele se mișcă fără a avea legătură cu intonația cuvintelor, fluența și totalitatea verbală)

Definiție : În timpul răspunsului la întrebări în interviul de selecție cu probe se impune o conduită standard privind gesturile și mimica.

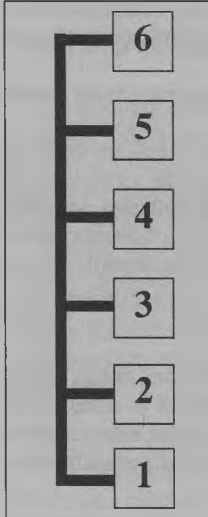
CALIFICATIVE	EXEMPLE/ANCORE
	Se agită pe tot parcursul răspunsurilor acordate interviuatorilor. Se scarpină foarte des. Își încordează umerii și își trosnește omoplații împreună cu brațele în timp ce explică sau detaliază anumite răspunsuri.
	Mișcă brațele des, atinge biroul de interviu cu coatele, se scarpină frecvent. Îndreaptă degetul arătător spre interviuatori în timp ce dă explicații.
	Mișcă brațele periodic, duce brațul drept/stâng la cap în timp ce explică și detaliază anumite răspunsuri. În general își ține mâinile pe genunchi, fără să le miște foarte des.
	Menține poziția brațelor aproape nemodificată în timpul răspunsurilor acordate. Aceasta se schimbă doar dacă a uitat ceva, când duce mâna la cap.

Figura 5.8. Exemplu de scală cu ancore comportamentale vizând mișcarea excesivă a brațelor

Alcătuirea unei fișe de observație este utilă pentru a facilita consemnarea rapidă și eficientă a datelor pașaportale, simptomatice stabile, comportamentului verbal și nonverbal.

Nu există un model standard al acestei fișe, oricum conținutul acesteia trebuie să fie particularizat în raport cu natura și scopul evaluării psihologice și cu momentele desfășurării acesteia.

În principiu fișa de observație trebuie să conțină următoarele secvențe :

- **datele pașaportale ale subiectului** : nume, sex, vârstă, nivel de pregătire și alte elemente de identificare specifice utilizate de către experimentator ;
- **date privitoare la particularitățile concrete** ale contextului în care se desfășoară evaluarea : data, ora, ambianța, locul de desfășurare, durata observației, numărul de observatori, tipul de observație, tipul de observator, numărul de subiecți observați ;
- **conținutul observației** : tipul constituțional, tipul temperamental, conduita expresivă (pantomima, mimica, modificările vegetative), conduita verbală, conduita reflexivă (componente senzorial-perceptive, cognitive, mnezice, atenția, motivația, atitudinile).

Fiecare componentă trebuie să prezinte un sistem clar de consemnare înscris în fișa de observație.

În final fișa de observație trebuie să conțină un spațiu aparte dedicat unor observații curente, specifice persoanei examinate psihologic, dar și consemnării, evaluării primare cu caracter sintetic.

5.4. Explicarea comportamentului. Comunicarea nonverbală în interviul de selecție. Decodarea mesajelor nonverbale

Corpul omenesc este capabil să ofere mii de „semnale” nonverbale sau mesaje. Care sunt mai importate și cum putem să le decodificăm ? Problema este că s-ar putea să aveți nevoie de o viață întreagă de observații, evaluări și validări pentru a identifica și a interpreta corect comunicarea nonverbală.

Unul dintre aspectele fascinante referitoare la aprecierea comportamentului nonverbal este aplicabilitatea sa universală. Este valabilă oriunde există relații interumane. Elementele nonverbale sunt omniprezente și sigure. Odată ce cunoașteți semnificația unui anumit indiciu nonverbal, puteți folosi acea informație în diferite circumstanțe și în diverse medii. De fapt, este dificil să comunicați eficient fără utilizarea mijloacelor nonverbale. Dacă v-ați întrebat vreodată de ce oamenii încă se grăbesc să ajungă la întâlniri în era computerelor, a mesajelor text, a e-mailurilor, a telefoanelor și a videoconferințelor, răspunsul este : din cauza nevoii de a comunica direct și de a observa limbajul nonverbal al interlocutorilor. Nimic nu poate înlocui observarea elementelor nonverbale de aproape și prin prisma personală. De ce ? Deoarece elementele nonverbale sunt puternice și au o semnificație. Ceea ce veți învăța în această carte veți putea aplica în orice situație și în orice mediu. Spre exemplificare, citiți caseta 3.

Indicatorii nonverbali ai limbii asociați cu gura

Gura împreună cu limba joacă un rol-cheie în detectarea stării de stres prin care trece un candidat. Astfel, există numeroase informații transmise nonverbal prin mișcarea limbii, care pot contribui la decodarea și analiza gândurilor sau stării de spirit a candidaților. Atunci când candidații sunt stresați, așteaptă câteva ore pentru a intra la interviul de selecție, se poate observa că tensiunea acumulată în sala de așteptare, de multe ori în urma discuțiilor cu candidații care au ieșit de la interviu, este evidențiată prin gura uscată, cu buze de multe

ori crăpate și lipicioase în timp ce răspund la întrebările puse. De aceea este normal că în timpul interviului mulți candidați cer un pahar cu apă sau își umezesc buzele, așa cum se poate observa în imaginea 5.26. De asemenea, în momentele de disconfort, ei fac un gest de trecere a limbii pe deasupra buzelor, înainte și înapoi, pentru a le umezi, având de fapt efect calmant. Un alt gest este cel de a scoate limba (mai ales într-o parte a gurii) în timp ce candidatul se concentrează asupra ascultării întrebărilor enunțate de către interviuatori.



Imaginea 5.26. Umezirea buzelor în situații de stres

Alți indicatori nonverbal ai stresului exprimați cu ajutorul gurii sunt: 1) mușcarea buzelor; 2) atingerea gurii cu degetele; 3) lingerea buzelor; 4) scoaterea limbii printre dinți; 5) roaderea unui obiect sau a unghiilor, care indică de foarte multe ori nesiguranța. La interviul de selecție de multe ori candidații își ating sau își ling buzele în timp ce se gândesc sau răspund la întrebările puse de interviuatori. Acest gest indică nesiguranța și este bine ca interviuatorii să reia întrebarea sau să îi ceară candidatului respectiv să detalieze cu mai multe exemple.

În interviul de selecție, gestul de scoatere a limbii printre dinți trebuie notat pe grila de observație la întrebarea și răspunsul unde a fost făcut, deoarece este transmis mesajul inconștient de către candidat că simte că a scăpat cu fața curată de o întrebare-capcană, iar interviuatorul a pierdut ocazia de a sesiza.

Alte gesturi „mondene” exprimate cu ajutorul mimicii

Aceste gesturi sunt menționate în zicalele din popor și se împart în două categorii: 1) încredere în sine și mândrie: *e cu nasul pe sus, nu-i mai ajunge nimeni cu prăjina la nas* etc.; 2) sentimente negative și lipsă de încredere: *cu capul plecat, cu bărbia în piept* etc. Astfel, o persoană care-și ține bărbia în piept este percepută ca lipsită de încredere și trăind sentimente negative, în timp ce alta care umblă cu bărbia ridicată pare a fi într-o dispoziție pozitivă, plină de încredere și mândrie (imaginea 5.27).



Imaginea 5.27. Candidat care își ține bărbia și nasul pe sus

După cum putem observa în imaginea 5.27, candidatul a adoptat o mimică denotând încredere în sine, nasul și bărbia fiind îndreptate în sus, cămașa este deschisă la un nasture, iar părul este dat pe spate, lăsând să se vadă o frunte înaltă ce ascunde doi lobi frontali dezvoltați destul de mult. Astfel, putem trage concluzia că ce este valabil pentru bărbie este valabil și pentru nas, dar și pentru frunte. A umbla „cu nasul pe sus” este un indicator nonverbal al încrederii în sine foarte ridicate, în timp ce o poziție coborâtă a nasului este semnul diminuării încrederii în sine, al depresiei și al aspirației către lucruri mici.

Atunci când, în sala de așteptare la interviul de selecție, interviuatorii văd mai mulți candidați cu bărbia și nasul îndreptate în jos (imaginea 5.28), trebuie să înțeleagă că sunt foarte stresați sau supărați și în acest sens pot lua măsuri precum : introducerea unui televizor sau a unor reviste în sala de așteptare, programarea candidaților la ore diferite pentru a împiedica aglomerarea lor și conversațiile despre interviul de selecție care au rolul mai mult de a stresa decât de a relaxa candidații etc.



Imagina 5.28. Candidat care își ține bărbia și nasul în jos

Pe lângă cei doi indicatori evidențiați în imaginea 5.28, de obicei sunt exprimați și alți indicatori nonverbal concomitenți : încrețirea bărbiei, ce reprezintă o formă de retragere, expresia unui sentiment negativ, încruntarea sprâncenelor, atingerea cu mâna la nivelul ochilor etc.

Interpretarea semnalelor nonverbale faciale divergente

De foarte multe ori atât candidații, cât și interviuatorii transmit semnale nonverbale diferite : buzele zâmbesc și ochii sunt triști sau fața este fericită și picioarele sunt încrucișate la glezne, cu călcăiele ridicate (poziție ce evidențiază disconfortul). Aceste situații converg către o regulă generală atunci când este vorba de interpretarea atât a emoțiilor exprimate prin urmărirea expresiilor faciale, cât și a cuvintelor. Astfel, atunci când interviuatorii observă semnale divergente provenite din zona feței (fericire în același timp cu semnale de stres și supărare), aceștia trebuie să ia în considerare mai întâi semnalele și emoțiile negative, considerând că acestea sunt o reacție a sistemului limbic la situații stresante. Datorită acțiunii sistemului limbic, emoțiile negative vor fi aproape întotdeauna cel mai clar exprimate, cele pozitive de multe ori fiind de fațadă, ușor de confecționat. Un exemplu este acela în care un candidat se prezintă la interviu, dă mâna cu interviuatorii și rostește „Încântat de cunoștință” cu ochii lipsiți de lumină, colțurile buzelor lăsate în jos și palid la față. În acest exemplu tensiunea feței, cu precădere buzele și ochii, dar și paloarea obrazilor scot la iveală adevăratele sentimente ale persoanei respective, care sunt negative.

Odată cu dezvoltarea industriei cinematografice și a internetului, suntem în contact zilnic cu imagini, filme, reportaje, cercetări și alte publicații despre emoții, exprimarea emoțiilor, imagini cu fețe ce exprimă emoții pozitive sau emoții negative etc. Astfel, în contact cu această multitudine de informații, oamenii au învățat să-și camufleze foarte bine emoțiile negative, construind provizoriu expresii emoționale faciale pozitive : bucurie, încredere, stimă de sine, mândrie etc. În acest sens este indicat ca atât interviuatorii, cât și intervievații

să compare indicatorii nonverbal faciali cu cei exprimați de picioare și de mâini pentru a vedea congruența și incongruența dintre aceștia. În plus, din cauză că semnificațiile expresiilor faciale sunt atât de complexe, poate fi mai greu de interpretat dacă ele reflectă o stare de confort sau de disconfort a candidatului. De aceea este indicat ca interviuatorii să noteze pe parcursul interviului de selecție toate observațiile cu privire la mimica, pantomima și vestimentația candidatului și la final, prin unificarea tuturor acestor observații să aprecieze ca scor ponderat emoțiile și intențiile acestuia, neuitând însă de momentele din timpul interviului în care au avut loc aceste manifestări.

Exprimarea supărării prin comprimarea buzelor cu colțurile gurii coborâte

Strângerea buzelor în condiții de stres este un mod universal de manifestare, fiind reacția sistemului limbic la stres, alături de alte reacții menționate anterior: strângerea mâinilor în jurul abdomenului, frământarea mâinilor etc. Fiind o tendință inconștientă de manifestare în condiții de stres, interviuatorii trebuie să noteze aceste observații, precum și întrebările la care candidații au avut astfel de reacții. Astfel de reacții sunt cunoscute și la arici și broasca-țestoasă, care în caz de pericol se strâng fie în carcasa de țepi, fie în platoșa osoasă până pericolul trece. Fiind vorba despre ființe umane fără carcasă de țepi sau platoșe de os, acestea se manifestă comportamental prin mimică și pantomimă. Astfel, în condiții de stres candidații pot presa buzele între ele deoarece sistemul limbic transmite închiderea tuturor ferestrelor care comunică cu exteriorul și conservarea energiei până la reechilibrarea energetică și psihică. Strângerea buzelor până la o comprimare totală este un indicator al sentimentelor negative, care poate fi observat și consemnat. Astfel, interviuatorii trebuie să consemneze că acel candidat este tulburat de întrebarea pusă, este clar că nu-i convine și dorește pe cât posibil evitarea răspunsului.

În seria următoare de fotografii puteți observa cum buzele își modifică progresiv aspectul, din exprimarea zâmbetului cu colțurile în sus (imaginea 5.29.a), devenind tot mai neutre în exprimare emoțională (imaginea 5.29.b), până la dispariția totală prin comprimare cu colțurile în jos (imaginea 5.29.c). Important de remarcat este că acest semnal nonverbal care se exprimă prin comprimarea buzelor și curbarea colțurilor în jos se sincronizează cu de lăsarea părților laterale ale ochilor în jos și încruntarea sprâncenelor.



Imaginea 5.29. a) Expresie de fericire; b) Expresie neutră; c) Expresie de supărare

Așa cum se poate observa în imaginea 5.29 c, această expresie facială este semnul clar al unui grad înalt de disconfort și supărare afișată de către candidat. Cu toate că este un indicator nonverbal care ne transmite că acel candidat trece printr-o stare de încordare extremă, acesta trebuie interpretat împreună cu alți indicatori ai picioarelor și mâinilor și, bineînțeles, cu întrebarea care i-a fost pusă de către interviuatori.

Comparând imaginea 5.29.c, care exprimă supărarea reală, cu imaginile din 5.30.a și 5.30.b, se poate observa clar că al doilea candidat încearcă să imite supărarea prin

comprimarea buzelor, dar nu reușește deoarece nu trece printr-o stare de supărare reală, astfel încât sistemul limbic să acționeze asupra mușchilor faciali ca în imaginea 5.29.c. Mai mult decât atât, candidatul din imaginile 5.30.a și 5.30.b are ochii și fruntea senine, nu încordate, ca la candidatul din imaginea 5.29.c.



Imaginea 5.30. a) Încercare de a mima supărarea ; b) Încercare de a mima o stare neplăcută

Și în acest caz, ca și în cele explicate anterior, interviewerii trebuie să noteze toate aspectele legate de mimica, pantomima și vestimentația candidaților și să verifice convergențele și divergențele exprimate de indicatorii faciali, ai membrilor superioare, ai membrilor inferioare și ai trunchiului. În cazul interviului de selecție, cu toate că acest indicator apare de fiecare dată exact în momentul în care se pune o întrebare dificilă, trebuie asociat cu alți indicatori cu care se manifestă concomitent. În cazul în care interviewerii observă că un anumit candidat este într-un moment neplăcut când i se pune o întrebare, pot să sporească numărul întrebărilor clarificatoare pentru a evidenția motivul pentru care candidatul trece prin aceste stări emoționale negative.

Pantomima

Respingerea și refuzul de a respinge ceea ce se află în fața ochilor

Refuzul de a privi interviewerii sau candidații în față poate lua multiple forme și poate fi observat prin următorii indicatori nonverbal: 1) închiderea ochilor; 2) micșorarea ochilor și orientarea privirii în partea stângă, dreaptă, în sus sau în jos; 3) orientarea privirii către obiectele de pe masa interviewerilor (pixuri, caiete, foi etc.); 4) orientarea privirii către hainele sau mâinile interviewerilor etc. Pe lângă acestea, atât interviewerii, cât și candidații pot folosi pantomima în mascarea privirii. Astfel, aceștia își pot acoperi ambii ochi cu o mână sau își pot aduce câte o mână în fața fiecărui ochi sau chiar pot ajunge să își acopere toată fața cu ecranul unui laptop, cu un ziar sau o carte. Gestul de acoperire a ochilor mai poate însemna: 1) faptul că a uitat un amănunt și îi pare rău de acest lucru; 2) faptul că a făcut o mică încurcătură și se simte vinovat etc.



Imaginea 5.31. Gesturi de respingere a contactului vizual frontal
a) Acoperirea cu două degete a unui ochi; b) Acoperirea cu toată mâna a ambilor ochi

După cum se poate observa, candidatul din imaginea 5.31 refuză în mod diplomat contactul vizual frontal cu interviuatorii, acoperindu-și ochii ca și când ar fi obosit sau un fir de praf i-ar fi intrat în ochi. Aceste gesturi pot fi atât reacții inconștiente ale sistemului limbic la stimuli negativi, cât și reacții simulate de către candidat spre a duce în eroare interviuatorii și a-i manipula prin comportamentul nonverbal afișat de fațadă.

Interpretate în contextul interviului de selecție, gesturile de respingere a contactului vizual frontal pot fi indicii puternice ale gândurilor și sentimentelor atât ale interviuatorilor, cât și ale candidaților. Având în vedere interviuatorii, aceștia ar trebui să se ferească de asemenea greșeli și să învețe în sesiunile de formare profesională cum să-și minimizeze exprimarea nonverbală a reacțiilor sistemului limbic atât la stimuli negativi, cât și pozitivi. Candidații nu trebuie să vadă că interviuatorii se exprimă emoțional inconștient și că au scăpări în controlul emoțiilor și al comportamentului nonverbal deoarece aceștia pot fi foarte ușor de manipulat de către unii candidați experimentați.

Gesturile care indică stresul

Atingerea gâtului

După cum am menționat anterior, este complet eronat să se decodifice și să se analizeze doar expresiile faciale ale candidaților în interviul de selecție, deoarece de foarte multe ori aceasta duce la decizii greșite din partea interviuatorilor. În acest sens, trebuie luate în considerare atât informațiile transmise de mâini, cât și de picioare și trunchi. Mâinile sensibile ale oamenilor nu numai că simt și sunt conectate contextual și situațional, ci reflectă și reacțiile față de contextele și situațiile respective.



Imagina 5.32. a) Unirea degetelor și frecarea palmelor ; b) Unirea degetelor

După cum se poate observa în imaginea 5.32, mâinile interviuatorilor pot adopta postura cu vârfurile degetelor unite, transmițând nonverbal candidaților încrederea în propriile forțe și stima de sine ridicată. Și candidații la rândul lor pot face aceste gesturi atât inconștient, cât și conștient în cazul în care doresc manipularea interviuatorilor astfel încât să-și ascundă starea de stres prin care trec în timpul interviuării.



Imagina 5.33. a) Împletirea palmelor și încrucișarea picioarelor ; b) Atingerea cefei cu palma ca o mângâiere

În imaginea 5.33 sunt prezentate gesturile transmise de către palme și mâini concomitent cu cele transmise de picioare, deoarece acestea trebuie interpretate concomitent de către interviuatori. Astfel, în imaginea 5.33.a cei doi candidați aflați în sala de așteptare dialoghează între ei, dar, în același timp, comunică și nonverbal. Ambii candidați se privesc frontal în ochi și țin mâinile cu degetele împletite, transmițând stresul acumulat în sala de așteptare, dar și stresul cauzat de faptul că se prezintă pentru același post scos la concurs. Candidatul din stânga șade cu trunchiul drept și picioarele depărtate, transmițând siguranță teritorială și superioritate. Candidatul din partea dreaptă are o reacție transmisă de sistemul limbic și necontrolată conștient de a se retrage cu trunchiul în spate, din cauza mesajelor nonverbale de siguranță și superioritate transmise de către celălalt candidat. Mai mult decât atât, simțind poziția de atac și primejdia anunțată de candidatul din stânga, candidatul din dreapta afișează picioarele încrucișate, cu piciorul drept realizând o separare și o barieră către candidatul din stânga.

Pe lângă gestul de unire a vârfurilor degetelor și palmelor, mâinile mai pot executa și alte gesturi precum : 1) frecarea sau scărpinarea în palmă, ce relevă tensiune acumulată de candidat ; 2) mângâierea obrazului ; 3) mângâierea și masarea gâtului ; 4) mângâierea lobilor urechilor ; 5) mângâierea frunții etc. Mai mult decât atât, mâinile pot tremura la menționarea unei persoane cu care candidatul a fost în conflict la fostul loc de muncă sau la întrebări care îi creează emoții negative puternice. De aceea, aceste mesaje nonverbale transmise de către candidați trebuie observate cu atenție, notate în grila de observație, decodificate și interpretate de către interviuatori odată cu răspunsurile acordate la interviul de selecție.

Atingerea gâtului ca semnal nonverbal al unor tensiuni interioare

Atingerea gâtului în mod inconștient este o reacție a sistemului limbic la stimuli stresori. Astfel, urmărind cu atenție mesajele transmise de brațe și mâini, se poate observa că frecvența cea mai mare atingerilor sunt în regiunea feței și a gâtului. Aceste gesturi de atingere a feței și gâtului sunt decodificate ca reprezentând un nivel al încrederii în sine mai scăzut decât cel normal sau ca o eliberare de stresul acumulat. Mai mult decât atât, acoperirea zonei gâtului și a scobiturii de la baza lui în momentele de stres din timpul interviului de selecție indică interviuatorilor faptul că a apărut un element considerat de creier amenințător, inacceptabil, neliniștitor, contestabil sau emoțional. Aceste mesaje transmise nonverbal nu au nici o legătură cu minciuna, deși oamenii care mint pot manifesta și ei un astfel de comportament în situații neliniștitoare. Urmărind mâinile candidatului din imaginea 5.34.a, se pot observa apariția sentimentelor de disconfort și stres prin gesturile de mângâiere a feței cu mâna, lăsare a capului în jos (bărbie și nas îndreptate în jos) și încrețire a sprâncenelor și frunții. Candidatul își mângâie fața pentru a se calma și a depăși momentul tensionat ca reacție la întrebarea enunțată de interviuator. În imaginea 5.34.b candidatul arată că resimte și mai mult starea de disconfort și stres la întrebările interviuatorilor : se ține strâns cu mâna dreaptă de gât, masându-l puternic.



Imagina 5.34. a) Mângâierea obrazului stâng cu palma dreaptă ; b) Masarea gâtului

Mesaje nonverbale care transmit intenția de calmare a candidatului

Pe lângă atingerea și mângâierea gâtului, atingerea și mângâierea feței sunt reacții frecvente de calmare transmise inconștient de către sistemul limbic în situații de stres. Astfel, candidații pot face în timpul interviului de selecție gesturi precum : 1) frecarea sau atingerea frunții ; 2) atingerea și frecarea buzelor cu limba ; 3) tragerea sau masarea lobului urechii cu degetul mare și cel arătător ; 4) mângâierea feței sau a bărbiei ; 5) împletirea părului ; 6) atingerea gâtului ; 7) masarea și atingerea cefei ; 8) mângâierea gâtului sub bărbie, lângă mărul lui Adam etc. Aceste mesaje nonverbale au frecvență foarte ridicată deoarece la nivelul feței se află o multitudine de terminații nervoase, fiind astfel o zonă ideală a corpului pe care sistemul limbic o poate folosi în vederea relaxării și depășirii momentelor tensionate.



Imaginea 5.35. a) Mângâierea gâtului și bărbiei ; b) Deschiderea gulerului cămășii pentru a se răcori și a se relaxa

Analizând imaginile 5.35 și 5.36, se poate observa cum cei doi candidați exprimă non-verbal reacții de calmare a tensiunilor transmise de întrebările enunțate de către interviuatori. Astfel, în imaginea 5.35.a candidatul își atinge zona de sub bărbie, încrețindu-și în același timp fruntea și sprâncenele ca reacție la întrebarea pusă de interviuatori. În imaginea 5.35.b fața acestuia s-a mai detensionat, dar cu degetul arătător al mâinii drepte își deschide gulerul pentru a se răcori, putându-se înțelege că dorește să ia aer și să se relaxeze.

În imaginea 5.36.a candidatul își aranjează cravata pentru a înlătura nesiguranța sau disconfortul resimțit în urma unei întrebări puse de către interviuatori. Aceștia ar trebui să știe faptul că nodul cravatei acoperă și scobitura gâtului, fiind o reacție de calmare la tensiunea acumulată, și deci trebuie consemnată în grila de observație împreună cu întrebarea și răspunsul corespunzătoare acestei reacții. Mai mult decât atât, interviuatorii trebuie să știe că bărbații tind să-și maseze sau să-și mângâie gâtul mai mult decât femeile pentru a reduce stresul și de asemenea își acoperă gâtul, ca mijloc de eliminare a disconfortului sau nesiguranței. Aceste reacții comportamentale inconștiente se datorează faptului că zona gâtului are multe terminații nervoase, inclusive nervul vag, care acționează când este masat, micșorând pulsul.



Imaginea 5.36. a) Aranjarea nodului de la cravată ; b) Aranjarea gulerului cămășii pentru a se răcori și a se relaxa emoțional

Acoperirea adânciturii gâtului sau, în cazul bărbaților, atingerea nodului cravatei transmite inconștient insecuritate, disconfort emoțional, frică sau griji ca reacție imediată. În general bărbații au comportamente de calmare mai viguroase și mai puternice decât femeile, apucând sau cuprinzând gâtul chiar sub bărbie cu mâinile și stimulând astfel nervii din zonă (mai concret, nervul vag), ce reduc pulsul și au efecte de calmare. Aceștia însă pot afișa și gesturi mai blânde, mângâindu-și părțile laterale ale gâtului și ceafa sau își aranjează nodul de la cravată sau gulerul cămășii (imagini 5.36.a și 5.36.b).



Imaginea 5.37. a) Mângâierea cefei și gâtului pentru relaxare ; b) Acoperirea gurii pentru calmare

Important este pentru interviuatori să ia în considerare faptul că aceste gesturi pot fi controlate conștient de candidați în timpul interviului de selecție și că ele pot fi evitate chiar dacă respectivul candidat trece prin tensiuni emoționale puternice, disconfort și panică. O soluție în acest sens este a intervieva candidatul de pe o poziție în care i se pot analiza și picioarele și trunchiul, de preferat mai departe de masa interviului. Într-adevăr, aranjarea camerei unde are loc interviul și locurile destinate interviuatorilor și candidaților au un rol esențial în posibilitatea vizualizării posturii întregului corp al candidaților și în decodarea limbajului nonverbal. Atunci când candidatul se află în fața interviuatorilor la aceeași masă, picioarele și jumătate de trunchi sunt mascate, astfel că reacțiile inconștiente transmise de picioare și trunchi nu pot fi vizualizate. Revenind la imaginea 5.37, candidatul își poate controla conștient toate reacțiile transmise de față, mâini și brațe, iar sub masă, datorită camuflării, picioarele pot emite mesaje nonverbale ce exprimă trăiri emoționale negative.



Imaginea 5.38. Unirea vârfurilor degetelor de la ambele mâini

Un alt gest care poate fi atât inconștient, cât și conștient controlat este unirea vârfurilor degetelor de la ambele mâini, fiind astfel unul dintre cele mai puternice gesturi care semnifică încredere în sine. După cum se poate observa în imaginea 5.38, unirea vârfurilor degetelor transmite încredere în sine ridicată chiar dacă sub masa de interviu ce camuflează restul corpului picioarele semnaleză stres și încordare la anumite întrebări enunțate de către interviuatori.

Revenind la analiza mesajelor nonverbale transmise de atingerea gâtului și accesoriilor din jurul gâtului, în continuare vom analiza două secvențe din timpul interviului de selecție cu o candidată. După cum am menționat anterior, atingerea și mângâierea gâtului constituie unul din cele mai semnificative și mai frecvente comportamente de calmare ca reacție

inconștientă la stres atât la bărbați, cât și la femei. Acest comportament nonverbal reprezintă gestul candidatului de îndepărtare a gulerului cămășii de gât ca acțiune de aerisire și relaxare ca reacție la stres, un bun indiciu al faptului că persoana nu este mulțumită de ceva la care se gândește sau de situația prin care trece în momentul respectiv. Analizând gestul acesta din perspectiva unei femei, se poate observa în imaginea 5.39 că candidata face acest gest mai discret, îndepărtând ușor de piele partea din față a bluzei sau scuturându-și părul de la ceafă, pentru a-și aerisi gâtul.



Imaginea 5.39. a) Aranjarea gulerului cămășii, cu picioarele încrucișate; interviuatorul se află în spațiul său personal; b) Deschiderea largă cu ambele mâini a gulerului cămășii pentru a se oxigena; interviuatorul încearcă să intre în spațiul personal al candidatei

După cum se poate observa în imaginea 5.39, femeile reacționează la stres și se calmează diferit comparativ cu bărbații. Astfel, femeile se liniștesc folosind gâtul, atingându-l fin, jucându-se cu un lanț sau colier sau atingând, rafinat, gulerul bluzei cu o mângâiere. Datorită faptului că acestea nu poartă cravată, ca bărbații, ele își pot atinge în mod vizibil scobitura gâtului cu mâna atunci când se simt stresate, amenințate, înfricoșate sau neliniștite. În cazul femeilor, mâna jucându-se cu un lanț poate transmite aceleași mesaje nonverbale interviuatorilor sau candidaților. Ceea ce se poate sublinia însă din imaginea 5.39 este faptul că candidata mimează conștient o stare de stres și panică fictivă prin aranjarea gulerului cămășii în fața interviuatorului din mijloc, dar stă destul de confortabil, încrucișând picioarele chiar în fața lui, care nu poate vedea gestul acesta de confort și siguranță făcut de candidată. Aceasta se poate interpreta prin faptul că candidata dorește să impresioneze interviuatorul din mijloc construind o imagine cosmetizată de frică și teamă față de interviuatori și de întrebările puse de către aceștia. Astfel, de foarte multe ori afișarea unor emoții de teamă și stres este în favoarea candidatului care își confecționează o imagine de victimă ce dorește să fie ajutată prin obținerea postului pentru care candidează.

Comportamentul nonverbal al brațelor

Brațele și picioarele reprezintă sisteme de pârghii utilizate atât în deplasare în desfășurarea diferitelor activități, cât și în susținerea, apărarea și protejarea corpului și capului. Astfel, cu ajutorul brațelor sunt cărate greutatea, sunt aruncate și apucate obiecte sau, folosite ca pârghie, ele pot sprijini corpul și capul atunci când persoana respectivă este obosită și stresată sau când se relaxează. Fiind agile și cu o formă care favorizează mișcarea, brațele oferă o primă reacție de apărare la orice amenințare din exterior, mai ales când sunt folosite sincron cu membrele inferioare. Astfel, așa cum primul impuls de apărare prin ridicare pentru a bara traiectoria apare când cineva aruncă un obiect spre corpul unei persoane, brațele pot transmite semnale inconștiente de apărare și atunci când persoana este stresată și epuizată psihic sau fizic prin strângerea și protejarea organelor interne (în apropierea stomacului) sau în dreptul feței. Cu toate că brațele reprezintă, alături de picioare și tălpi, adevărate generatoare de mesaje nonverbale, nu li se acordă suficient interes în descifrarea limbajului nonverbal, de obicei atenția fiind îndreptată către față și mâini.

Indicatorii comportamentului nonverbal exprimat de brațe

Mișcări ale brațelor corelate cu gravitația

Un indicator comportamental al exprimării trăirilor emoționale este reprezentat de frecvența cu care se mișcă brațele, fiind astfel un indicator clar și semnificativ al atitudinilor și sentimentelor, dar și al energiei de care dispune persoana respectivă. Mișcările brațelor pot diferi ca amplitudine, astfel că pot fi mișcări atenuate (reținute și strânse) și mișcări libere debordând de expresivitate și energie (nereținute și expansive). Aceste semnale nonverbale pot fi observate și analizate în imaginea 5.40 atât la candidați, cât și la interviatori.



Imaginea 5.40. Transmiterea mesajelor nonverbale cu brațele în interviul de selecție : a) Candidat ; b) Candidată

Astfel, candidatul din imaginea 5.40.a explică răspunsurile la întrebările interviuatorilor gesticulând amplu atât cu brațele, cât și cu degetele. Aceste gesturi sunt sincronizate cu mimica destinsă și zâmbetul sincer și cu picioarele desfăcute, cu tălpile lipite de parchet și vârfurile pantofilor îndreptate spre interviuatori. În acest sens, concluzia pe care o pot trage interviuatorii despre candidat este că acesta are trăiri emoționale pozitive, precum veselie, mulțumire și plăcere de a acorda răspunsurile la întrebările puse.

De asemenea, candidata din imaginea 5.40.b transmite mesaje pozitive de implicare și cooperare cu interviuatorii în acordarea răspunsurilor la întrebările puse. Gesturile ei sunt sincronizate cu volumul și debitul de cuvinte pe care le transmite interviuatorilor, din interior către exterior. Spre deosebire de situația din imaginea a, în imaginea b interviuatorii s-au implicat în comunicarea nonverbală cu candidata, utilizând aceleași gesturi cu brațele și mâinile, de transmitere a informației din interior spre exterior. Implicarea interviuatorilor în comunicarea nonverbală cu candidații este foarte importantă deoarece reprezintă gesturi de sincronizare cu candidatul, ceea ce duce la reducerea disconfortului și stimularea candidatului de a se implica în răspunsurile acordate.

Având în vedere că brațele funcționează ca veritabile emițătoare de mesaje nonverbale, se poate evidenția că există două mari categorii de mișcări : 1) mișcări energice deasupra centrului de greutate al corpului care ajung până deasupra capului, asociate cu sentimente pozitive ; 2) mișcări lente, greoaie, abia perceptibile, în care brațele și umerii sunt lăsați în jos, sugerând tristețe, apatie și lipsă de energie asociate cu sentimente negative.

Astfel, interviuatorii vor putea constata cu ușurință că, dacă îi atrag atenția unui candidat, spunându-i că a făcut o greșeală, umerii acestuia se vor lăsa în jos, iar brațele vor atârna pe lângă picioare sau, în cazul în care este așezat pe scaun, brațele vor atârna în jos lipsite de vlagă. Aceste mișcări evidențiază de fapt răspunsul sistemului limbic la un eveniment sau o situație negativă. Interviuatorii trebuie să ia în considerare faptul că emoțiile negative au impact negativ asupra psihicului candidaților și astfel pot să fie puși în situația de a nu mai obține performanțe ridicate în timpul interviului de selecție. Aceste reacții ale sistemului limbic nu numai că sunt inconștiente, ci se manifestă imediat după apariția stimulului – în cazul interviului de selecție el este reprezentat de întrebările sau obiecțiile interviuatorilor.

Retragerea brațelor

Retragerea brațelor reprezintă un alt indicator al exprimării comportamentului nonverbal, reliefând o stare de supărare sau de teamă prin care pot trece atât candidații, cât și interviatorii. Astfel, în momentul în care un candidat se simte rănit, amenințat, ultragiat sau îngrijorat, interviatorii pot să observe și să noteze în grila de observație cum brațele acestuia stau aproape de corp sau se strâng la nivelul pieptului. Aceasta este o strategie de supraviețuire utilă ce vizează protecția inconștientă transmisă de sistemul limbic atunci când este perceput un conflict real sau potențial. Astfel, cu cât brațele sunt mai strânse în jurul pieptului, cu atât tensiunea provocată de întrebările enunțate de interviuatori este mai mare pentru acel candidat.



Imaginea 5.41. a) Interviutori discutând răspunsurile acordate de candidat ;
b) Candidat care explică răspunsul dat folosind brațele și picioarele pentru a transmite mesaje nonverbale pozitive către interviuatori

În imaginea 5.41 pot fi observate și analizate diferite posturi ale interviuatorilor și candidaților în timpul interviului de selecție. Astfel, în imaginea 5.41.a, în timp ce interviuatorii dezbat anumite amănunte legate de dosarul de candidatură al candidatului în costum negru, acesta își retrage brațele pe lângă corp, se sprijină cu ele de scaun și își ține picioarele cu gleznele apropiate și călcăiele ridicate. Această poziție adoptată exprimă starea de stres și impaciență deoarece există anumite informații personale identificate de către interviuatori ca fiind neclare și absente din documentele dosarului de înscriere. Ceea ce îl ajută să ascundă starea de stres în care se află sunt poziția mesei, care maschează picioarele, jumătate din corp, și, bineînțeles, mimica sa controlată cognitiv în urma cursurilor de tehnici și metode folosite în comunicarea nonverbală. În acest sens, vestimentația foarte bine cosmetizată (costum negru, cravată închisă la culoare, cămașă albă și ochelari cu rame negre) și mimica foarte bine controlată îl vor ajuta pe candidat să fie apreciat cu un punctaj ridicat atât datorită răspunsurilor date, cât și comportamentului nonverbal la finalul interviului de selecție.

În imaginea 5.41.b este prezentat un alt candidat în fața interviuatorilor, de această dată situat la o distanță de trei metri față de biroul interviului, astfel încât să fie vizualizat în întreime de către interviuatori. După cum se poate observa, acesta a adoptat o postură deschisă cu o mimică afișând un zâmbet pozitiv, fața destinsă și pantomimă exprimând bună dispoziție și deschidere la comunicarea cu interviuatorii. Răspunsurile sale sunt presărate cu exemple de la fostul loc de muncă și sunt însoțite de gesturi ample, pline de energie, făcute cu brațele și degetele mâinilor.

Reducerea mișcărilor brațelor

Reducerea mișcărilor brațelor, mai ales la candidații prezenți în fața comisiei de interviu, poate arăta emoție față de interviuatori și față de întrebările puse de către interviuatori. Studiind diferiți candidați aflați la interviul de selecție, se poate observa cum atât

femeile, cât și bărbații care sunt intimidati de interviuatori sau se simt frustrați de activitățile presante la fosturile locuri de muncă aproape că nu-și mișcă deloc brațele în prezența interviuatorilor. Interesul nostru a fost extrem de mare văzând cum persoane cunoscute ca fiind foarte expansive și pline de energie la interviul de selecție pentru diferite posturi scoase la concurs au afișat posturi împietrite de la gât în jos, cu toate că fața era zâmbitoare și relaxată. De asemenea, și indicatorii limbajului verbal folosit în acordarea răspunsurilor la întrebări erau diferiți ca intensitate, tonalitate și volum al vocii. Comportamentul lor se explică perfect din punctul de vedere al supraviețuirii (rolul sistemului limbic privind reacțiile emoționale) și al faptului că de foarte multe ori interviuatorii adoptă posturi strategice nepotrivite ce exprimă luptă, atac la persoană, pun întrebări agresive sau nepermise și aplică multe alte strategii neloiale de intimidare a candidaților (vezi Anexa 8, întrebări nepermise). În acest sens, candidații, care se află într-un mediu ostil, fără să conștientizeze, adoptă poziția nemișcată, consumând cât mai puțină energie deoarece sistemul limbic se autoreglează instinctiv, făcând tot posibilul ca brațele și picioarele lor să nu atragă atenția. Încrămenirea brațelor și a picioarelor candidaților poate indica interviuatorilor, pe de o parte, faptul că candidații pot fi victime ale presiunii exercitate de către aceștia și, pe de altă parte, că se simt stresați din cauza întrebărilor la care nu pot face față. Atunci când candidații se simt stresați din cauza mediului ostil impus de către interviuatori, aceștia trebuie să ia măsuri și să relaxeze atmosfera în scena interviului deoarece candidații au dreptul de a se plânge autorităților legale, conform Codului Muncii, de faptul că au fost hărțuiți în timpul interviului de selecție.

Atunci când și interviuatorul, și candidatul se află într-un conflict sau o neînțelegere nedeclarată, s-ar putea să observăm la ambele părți același gest de retragere a brațelor, care este un indiciu de protecție, dar de care nici una dintre părți nu este conștientă sau, dacă sunt conștiente, atunci doresc să nu escaladeze conflictul, ci să se retragă fiecare din spațiul personal al celuilalt. Acest comportament este valoros pentru supraviețuire; protejează corpul și în același timp reprezintă o poziție lipsită de provocare, o dorință de a diminua conflictul și reținerea de la acțiune, în timp ce întinderea brațelor poate fi considerată o încercare de a provoca la dispute verbale celălalt actor în scenariul interviului de selecție. Un alt motiv care duce la retragerea și înțepenirea brațelor și picioarelor îl poate reprezenta starea de sănătate a candidatului. Astfel, rănila sau durerea în torace și brațe poate determina deseori candidatul să reducă mișcările brațelor în încercarea de a se calma sau a se relaxa. În general reacțiile comportamentale nonverbale sunt foarte puternice la dureri abdominale severe, astfel că brațele se îndreaptă spre abdomen pentru calmare fără a face gesturi spre exterior expansive și de bucurie deoarece sistemul limbic solicită brațele să se îngrijească de nevoile corpului, rămânând mai aproape de acesta și protejându-l ca o platoșă.

Folosirea indicatorilor brațelor împreună cu alți indicatori ai limbajului nonverbal pentru evaluarea stării emoționale a candidaților

La stabilirea verdictului candidaților privind comportamentul nonverbal în timpul interviului de selecție, precum și la selecționarea celor mai buni candidați, se vor lua în considerare toți indicatorii nonverbali transmiși de către candidați, precum și răspunsurile acordate de către aceștia. Comportamentul nonverbal afișat de către candidați poate influența negativ sau pozitiv ceilalți candidați care așteaptă pentru a fi intervievați. Astfel, la un candidat care în timpul interviului de selecție a fost decepționat sau se simte respins și trist, brațele îi sunt lăsate pe lângă corp, cu umerii căzuți, el abia își târăște picioarele și prezintă un faciès căzut; pe de o parte, poate influența negativ ceilalți candidați care așteaptă, mulți renunțând la a fi intervievați sau intrând să susțină interviul de selecție plini de emoții negative, iar pe de altă parte, pot fi mulți candidați care se bucură de decepția acestuia, sperând că este eliminat și vor avea ei șansa să fie selecționați. Cunoscând aceste indicii, este de preferat ca interviuatorii să programeze candidații la ore diferite, astfel încât să nu se producă busculade sau alte evenimente în fața sălii în care se desfășoară interviul de selecție.

Semnalele brațelor facilitează comunicarea nonverbală alături de mimică și semnalele transmise de celelate părți ale corpului. Acestea ajută la exprimarea și întărirea pe plan non-verbal a mesajelor verbale: „bună ziua”, „vino aici”, „nu știu”, „acolo”, „aici”, „sus”, „oprește-te”, „mergi înapoi”, „dispari din calea mea” și „la revedere”.

Indicatori ai brațelor care comunică un comportament de izolare

În imaginea 5.42 candidatul exprimă cu ajutorul brațelor și picioarelor mesaje care, decodificate, evidențiază emoții pozitive care însoțesc răspunsurile la întrebările interviuatorilor. Diferența dintre cele două imagini constă în faptul că în imaginea a candidatul se află la o distanță de trei metri de biroul de interviu, astfel că interviuatorii pot să observe, să noteze, să decodifice și să analizeze toate mesajele nonverbale transmise cu ajutorul brațelor, picioarelor, tălpilor, trunchiului și feței. În imaginea b se pot vizualiza doar fața și brațele candidatului, astfel că acesta poate să-și controleze mai ușor reacțiile nonverbale, concentrat doar pe față, cap și mâini, picioarele balansându-le și poziționându-le cum vrea.



Imaginea 5.42. Comunicare nonverbală și amplasarea față de biroul interviuatorilor :
a) La o distanță de 3 metri ; b) Aproape de biroul interviuatorilor

Pe lângă gesturile care exprimă emoții și trăiri pozitive, candidații și interviuatorii pot exprima nonverbal conștient sau inconștient și alte mesaje precum : 1) mândrie ; 2) nevoia de spațiu personal ; 3) frică și teamă ; 4) durere și suferință ; 5) servitudine ; 6) ură și dispreț ; 7) delimitarea teritoriului etc.

Astfel, anumite gesturi ale brațelor transmit mesaje precum : „Nu te apropia de spațiul meu personal !”, „Nu mă aborda !”.



Imaginea 5.43. Gest care exprimă un statut de superioritate

După cum se poate observa în imaginea 5.43, candidatul care tocmai a intrat în sala de interviu merge cu mâinile la spate și bărbia și nasul îndreptate în sus. Această postură este afișată de obicei de către candidații care se prezintă pentru posturile de manageri, funcționari, profesori universitari etc. În acest sens, interviatorii care nu sunt experimentați, neavând contacte prea des cu persoane cu statusuri superioare, pot face foarte ușor greșeala de a traduce acest mesaj nonverbal ca nonșalanță și persiflare, pornind din start evaluarea candidaților respectivi cu un efect negativ. Acest comportament este de obicei greșit înțeles, fiind decodificat de multe ori și ca o postură gânditoare, ceea ce face ca interviatorii să considere că persoana respectivă nu este interesată de postul scos la concurs. De aceea interviatorii trebuie să participe periodic la cursuri de formare profesională, unde să exerseze situațional, folosind tehnica jocului de rol, diferite posturi și situații în timpul interviului de selecție pentru a putea să decodifice și să înțeleagă corect și transparent toate tipurile de comportamente nonverbale specifice diferitelor categorii sociale, rase, etnii, orientări sexuale și culturi.

Comportamentul nonverbal transmis prin intermediul indicatorilor brațelor

După cum am menționat anterior, pe lângă indicatorii explicitați, brațele pot fi folosite și pentru delimitarea teritoriului și spațiului personal. Astfel, delimitarea teritoriului se face în mod diferit de la persoană la persoană: 1) persoane care sunt expansive și ocupă mult spațiu, intrând pe teritoriul celorlalți; 2) persoane care se impun pe plan psihologic de la distanță, ținând mâinile în șolduri; 3) persoane care se restrâng și se înghesuie, parcă dispărând din peisaj.

Analizând primul tip de delimitare teritorială, trebuie să subliniem faptul că există persoane – atât interviutori, cât și candidați – foarte încrezătoare în forțele proprii sau cu un statut înalt ce vor pretinde mai mult teritoriu pentru brațe decât cei mai puțin siguri pe ei și de condiție mediocră. În acest sens se poate analiza cu atenție imaginea 5.44, în care interviatorul din mijloc și-a întins brațele, caietul și coatele, depășind spațiul atât către colegile sale, care s-au retras, făcându-i loc, cât și către candidată, care și-a retras brațele, lipite de trunchi și picioare.



Imaginea 5.44. Interviatorul se impune teritorial față de colegile sale și față de candidată

Faptul că interviatorul le domină teritorial atât pe colegile sale, cât și pe candidată impune o atmosferă rigidă și tensionată în scenariul interviului. Astfel, candidata resimte emoțional un posibil pericol și reacționează inconștient, lipindu-și brațele până la coate de trunchi, precum și genunchii și picioarele până sus, luând o poziție de apărare și conservare a energiei, chiar dacă reușește să-și controleze fața, afișând o mimică neutră. Spre norocul candidatei, poziția ei este privilegiată, fiind aproape de masa interviului, interviatorii nu reușesc să vizualizeze decât fața, umerii și parțial brațele candidatei. În imaginea 5.45, candidata își întinde mâinile spre genunchi în timp ce răspunde la întrebarea adresată de către interviutori. Acest gest evidențiază faptul că dorește să părăsească sala interviului de selecție din cauză că interviatorul din mijloc este intruziv și nu respectă regulile de spațialitate și teritorialitate convenționale.



Imaginea 5.45. Candidata este intimidată și afișează o poziție înțepenită, cu brațele până la coate lipite de corp

O altă greșeală făcută de ambele interviuitoare (situate în stânga și în dreapta interviuatorului) este faptul că pe tot parcursul interviului l-au lăsat doar pe colegul lor din mijloc să pună întrebări, să noteze observații și să dea punctele, ele neimplicându-se în interviu-rea candidatei. Mai mult decât atât, ambele interviuitoare au adoptat un comportament de separare, baricadându-se în spatele mâinilor strânse la piept ca două scuturi de apărare. În acest sens, în imaginea 5.45 candidata, cu toate că își controlează remarcabil mimica și răspunsurile acordate interviuatorilor, își prinde cu putere genunchii cu mâinile, exprimând dorința nonverbală de a părăsi cât mai repede sala unde are loc interviul de selecție.



Imaginea 5.46. Candidata își apleacă trunchiul în față și își prinde genunchii cu mâinile

În urma observării, decodificării și analizei amănunțite a imaginilor 5.44, 5.45 și 5.46 reiese faptul că interviuatorii trebuie să exerseze în timpul cursurilor de formare profesională diferite situații posibile ce pot apărea în timpul interviului de selecție, precum și să își organizeze din timp atât sala unde se va desfășura interviul, seturile de întrebări, cât și susținerea interviului cu candidații, astfel încât fiecare dintre interviuatori să fie în postura de a pune un număr egal de întrebări candidaților intervievați. Controlul asupra organizării interviului trebuie să fie riguros, să respecte Codul Muncii și regulamentul de ordine interioară al organizației angajatoare, astfel încât candidații să nu fie puși în situații de discriminare, hărțuire, defavorizare etc.

Având în vedere controlul și impunerea delimitării teritoriului, se poate observa că în sala de așteptare destinată candidaților și în unele situații în timpul interviului de selecție anumiți candidați vor pretinde că mai mult spațiu imediat ce se așază, întinzându-și brațele sau împrăștiindu-și obiectele personale pe masă, pe jos sau pe scaune (servietă, geantă, hârtii). De asemenea, se poate observa și cealaltă categorie de candidați, care stau atât în sala de așteptare, cât și în sala interviului de selecție cu coatele lipite de talie și cu mâinile strânse între genunchi, transmițând astfel un mesaj de slăbiciune, teamă și lipsă de încredere în propriile forțe.

Spre exemplificare am ales un presupus candidat (imaginea 5.47) care se află în sala destinată așteptării pentru interviul de selecție. Acesta este plin de încredere în sine, are cămașa defăcută la gât și bărbia și nasul îndreptate în sus. Afișând alura unui bărbat dominator, cu brațul întins pe spătarul unui scaun pentru a le arăta tuturor că acela este teritoriul

lui, de fapt transmite mesajele de dominare și siguranță că va obține postul scos la concurs ca și cum acesta i-ar aparține încă de la depunerea dosarului de candidatură.



Imaginea 5.47. Candidat afișând o imagine plină de încredere în propriile forțe

Interpretând imaginea 5.47, brațele întinse peste alte scaune le demonstrează celorlalți că se simte încrezător că va obține postul vacant, iar picioarele împletite (picioare peste picioare) arată de asemenea încrederea în sine și exprimarea emoțiilor pozitive față de ceilalți candidați.

Impunerea dominației și proiectarea unei imagini de autoritate prin gestul mâinilor în șolduri

Măinile situate inconștient sau de multe ori conștient în șolduri reprezintă o exprimare incontestabilă a autorității și dominării, precum și o revendicare teritorială atât la locul de muncă, cât și în timpul interviului de selecție. În cazul în care mai multe persoane intră în conflict, ele pot folosi acest gest cu scopul de a exacerba sentimentele celorlalți cu care se confruntă și astfel conflictul se poate amplifica. Astfel de gesturi teritoriale trezesc sentimente ascunse la locul de muncă, unde diviziunea muncii este foarte bine stabilită și nimeni nu ar fi de acord ca altcineva din exterior să îi controleze spațiul unde își exercită activitățile și sarcinile.



Imaginea 5.48. Impunerea dominanței prin afișarea unei poziții cu mâinile în șolduri

Un comportament teritorial care poate fi folosit pentru impunerea dominației și proiectarea unei imagini de autoritate este gestul mâinilor în șolduri, brațele descriind o formă de V, cu mâinile plasate pe șolduri și degetele mari îndreptate către spate. Aceasta este postura adoptată de persoanele care lucrează în poliție sau armată atunci când vorbesc între ele. Deși este o parte componentă a pregătirii lor pentru impunerea autorității, în sectorul privat și în special în resursele umane aceștia trebuie să-și înlocuiască acest gest și să-și țină mâinile pe lângă corp sau să evite pe cât posibil în public să-și pună mâinile în șolduri. Reducerea utilizării acestui gest poate ameliora deseori atitudinea militarilor pe care civilii o consideră autoritară, exprimând rigiditate în comunicare și impunerea controlului asupra subordonaților. Pentru

femei, mâinile în șolduri au o utilitate aparte. Astfel, femeile aflate în posturi de conducere știu că acest gest este un comportament nonverbal foarte puternic, pe care îl pot exercita când se confruntă cu bărbații în sălile de consiliu, dar în cazul interviului de selecție este bine de evitat atât de bărbați, cât și de femei. În concluzie, gestul cu mâinile în șolduri reprezintă un comportament teritorial extrem de puternic, care poate fi folosit pentru a stabili „cine este șeful” sau pentru a arăta că „sunt probleme de discutat” și care trebuie eliminat sau trebuie minimizată afișarea sa în public pe cât posibil.



Imaginea 5.49. Postura cu mâinile în șolduri și degetele mari îndreptate în față

Având în vedere gesturile care exprimă emoțiile negative privind teama și grija, se poate observa în imaginea 5.49 că există și o altă variantă a gestului tradițional (mâinile în șolduri și degetele mari îndreptate în spate), în care mâinile se țin tot la nivelul șoldurilor, dar degetele mari sunt orientate în față. Aceasta poate fi observată de obicei când oamenii vor să afle un anumit lucru care îi îngrijorează. Ei pot adopta mai întâi acest gest (cu mâinile pe șolduri, degetele mari în față, coatele depărtate de trunchi) pentru a afla ce se întâmplă, iar apoi își rotesc mâinile, îndreptându-le cu degetele mari spre spate, pentru a se impune într-o postură mai dominantă și mai preocupată, dacă este necesar.

Indicatorul brațelor care evidențiază delimitarea teritoriului și dominarea : palmele sub formă de glugă

Un alt comportament care marchează delimitarea teritorială și are un efect similar cu gestul mâinilor în șolduri poate fi observat atât la locul de muncă unde sunt birouri, cât și în sala de așteptare destinată interviului de selecție, atunci când o persoană care este așezată pe scaun se lasă pe spate, își ridică brațele și își împletește degetele în dreptul cefei (imaginea 5.50).

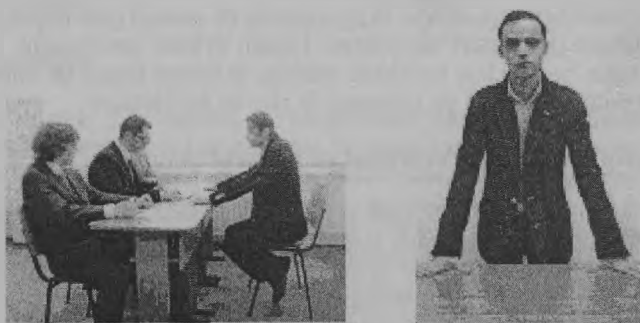


Imaginea 5.50. Candidat în sala interviului de selecție care exprimă nonverbal confortul și dominarea teritorială prin evidențierea capului

În acest sens, acest efect de reliefare a capului este un indicator foarte puternic de exprimare a delimitării și dominanței teritoriale, transmițând mesajul nonverbal de autoritate și conducere în teritoriu. Acest indicator nonverbal este folosit de asemenea în armată, acolo unde există o ierarhizare a felului în care sunt utilizate gesturi de dominare deoarece teritoriul poate fi revendicat doar de cei care au un statut ridicat sau de cei aflați la comandă. De aceea, în armată este dreptul șefului să adopte acest comportament, pe când ceilalți își aranjează în mod firesc mâinile pe masă, pentru a-și arăta deferența. În acest sens este indicat ca, în momentul în care personalul din armată lucrează cu organizații private sau publice, să reducă sau să elimine pe cât posibil aceste gesturi, în special în timpul interviului de selecție deoarece nici candidații, nici interviewerii nu sunt obligați să se conformeze acestor reguli ierarhice din armată.

Depărtarea brațelor ca delimitare teritorială și postură dominantă

Un alt indicator puternic de reliefare a posturii dominante și a delimitării teritoriale este reprezentat de desfășurarea brațelor pentru a revendica cât mai mult teritoriu sub control și dominare. Acest gest nonverbal de desfășurare a brațelor poate fi atât o reacție limbică foarte puternică, folosită de obicei pentru a stabili dominația și a scoate în evidență punctul de vedere al unei anumite persoane, cât și o reacție conștientă, învățată și aplicată pentru a demonstra o postură dominantă (imaginea 5.51). În acest sens, unele persoane pot avea un comportament de retragere a brațelor, afișând un comportament umil, supus și serviabil, iar alte persoane își vor desfășura brațele, exprimând puterea și autoritatea, revendicând cât mai mult teritoriu.



Imaginea 5.51. Expriamarea unei posturi dominante prin desfășurarea mâinilor :
a) Postură de impunere conștientă și parțială în fața interviewerilor ; b) Postură de impunere totală în fața interviewerilor care stau jos

După cum se poate observa în imaginea 5.51, candidatul ține degetele mâinilor depărtate când se sprijină pe biroul interviului de selecție, un gest teritorial semnificativ care sugerează încredere și autoritate. Astfel, în imaginea a se prefigurează un posibil conflict din cauză că s-a uitat în caietul cu punctaje al interviewerului din mijloc și a văzut că a fost depunctat la câteva întrebări. Candidatul revoltat pune mâinile desfăcute în fața interviewerilor și își poziționează picioarele cu gleznelor încrucișate și călcăiele în sus, pregătit să sară în picioare. Deoarece interviewerii nu au vizibilitate asupra întregului corp al candidatului, aceștia nu pot observa acest gest, ce reprezintă un semnal de atenționare foarte puternic, și continuă șirul întrebărilor.

În imaginea 5.51.b, candidatul s-a ridicat în picioare și privește insistent cu ochii interviewerul din mijloc, cu care a reușit să deschidă un conflict în timpul interviului (imaginea a). Acesta are o poziție autoritară, exprimând siguranță în răspunsurile pe care le-a acordat

interviewatorilor, și dorește să fie evaluat conform așteptărilor sale, și nu depunctat, așa cum a observat în caietul interviewatorului din mijloc (imaginea a).

Din acest incident critic, interviewatorii trebuie să înțeleagă faptul că pregătirea sălii interviului din timp, cu poziționarea scaunului interviewatorului la o distanță de 2-3 metri de biroul de interviu, precum și repetiția care trebuie să aibă loc între interviewatori înainte de ziua interviului sunt elemente esențiale în bunul mers al scenariului interviului de selecție, având în vedere atât controlul riguros al comportamentelor candidaților, cât și selecția candidaților corespunzători pentru posturile scoase la concurs.

Accesoriile purtate pe brațe

Brațele pot transmite numeroase informații care ne ajută să decodificăm intențiile și sentimentele celorlalți atât prin pantomimă, cât și prin accesoriile cu care sunt împodobite. Pe brațe se pot aplica tatuaje, brățări, inele, ceasuri, mănuși, evidențiind atât valoarea economico-socială și statusul, cât și orientarea politică, religioasă, etnică și a cultelor din care fac parte cei care le poartă.

Având în vedere interviul de selecție, este recomandat ca atât interviewatorii, cât și candidații să evite etalarea în ziua interviului de selecție a accesoriilor avangardiste precum : piercinguri, inele și lanțuri, tatuaje și inele, precum și alte accesorii cosmetizate. Candidații se vor prezenta la interviu în ținută decentă, cu culori cât mai neutre, fără a atrage atenția asupra feței și brațelor cu accesoriile menționate. De asemenea, interviewatorii trebuie să fie foarte atenți și să consemneze în fișa de observație dacă candidații prezintă : cicatrici pe brațe, antebrațe și degete, lovituri și răni, plăgi și operații, arsuri, semne ale consumului de droguri sau ale unor tratamente medicamentoase etc. Acest lucru este foarte important, deoarece pentru candidații care doresc să se angajeze pe posturi care implică un grad ridicat de risc de accidentare (muncitori necalificați, hamali în port, electricieni, bucătari etc.) se vor aduce în discuție eventualele accidente suferite la fostele locuri de muncă, reabilitarea acestora și potențialul de muncă cu expunere la risc de accidentare.

Comportamentul nonverbal exprimat cu ajutorul mâinilor

Mâinile execută mișcări foarte delicate și fine, având capacitatea de a transmite informații nonverbale complexe și nuanțate, atât conștient, cât și inconștient. Astfel, mâinile și în special degetele sunt unelte extrem de importante în comunicarea cu exactitate a emoțiilor, gândurilor și sentimentelor, pe lângă manipulările fine pe care le pot executa. În acest sens, analiza mișcărilor mâinilor reprezintă o sursă prețioasă de semnificații nonverbale, care ne ajută să înțelegem gândurile și emoțiile celorlalți.

ASPECTUL ȘI GESTURILE MÂINILOR AFECTEAZĂ PERCEPȚIA INTERPERSONALĂ

Creierul uman este programat să simtă cele mai fine mișcări ale mâinilor și degetelor. Datorită faptului că proiecțiile corticale senzoriale sunt distribuite proporțional cu gradul de utilitate a organelor senzoriale (homunculus somato-senzorial și somato-motor), creierul alocă o atenție disproporționată încheieturilor, palmelor și degetelor, în comparație cu restul corpului (Atkinson, 2009 ; Golu și Dănăilă, 2006). Explicația rezidă în utilitatea organelor de simț din punctul de vedere al evoluției speciei umane : mâinile au devenit mai îndemănătice, mai expresive, dar și cele mai folosite în toate activitățile umane : pescuit, vânat, împletit, olărit, croitorie etc.

Având în vedere comportamentul nonverbal, mâinile exprimă cei mai expresivi indicatori nonverbali după față deoarece, folosite împreună cu limbajul verbal, au puterea de a întări mesajele verbale transmise și de a manipula recepționarea acestora.

Indicatori nonverbal care creează impresii negative și pozitive

Pe lângă indicatorii nonverbal ai feței, trunchiului, picioarelor, gleznelor și brațelor, și mâinile prezintă indicatori nonverbal care, în anumite contexte, pot crea atât impresii negative, cât și pozitive. Astfel, acești indicatori pot fi clasificați astfel :

1) indicatori care creează impresii negative :

- ascunderea mâinilor ;
- schimbări bruște ale pozițiilor mâinilor ;
- retragerea treptată a mâinilor ;
- inactivitatea mâinilor ;
- strângerea de mână în care este prinsă încheietura mâinii și degetul arătător atinge partea de braț lângă încheietura mâinii ;
- strângerea de mână în care este acoperită partea superioară a mâinii cu mâna stângă ;
- utilizarea degetului arătător spre a atrage atenția unei persoane că a greșit sau pentru a cere explicații ;
- roaderea unghiilor ;
- împletirea degetelor ;
- scoaterea degetelor din buzunare ;

2) indicatori care creează impresii pozitive :

- strângerea de mână ;
- unirea vârfurilor degetelor ;
- încremenirea mâinilor ;
- frângerea mâinilor ;
- frecarea mâinilor.

Ascunderea mâinilor

Și la locul de muncă, și în familie sau cu prietenii, ascunderea mâinilor reprezintă un indicator care creează impresii negative despre persoana care manifestă acest comportament nonverbal. În legătură cu interviul de selecție, ascunderea mâinilor poate reprezenta frica de a divulga anumite informații, gânduri ascunse, interese obscure etc. În acest sens, interviuatorii trebuie să privească cu suspiciune și să noteze în grila de observație toate aceste aspecte, relaționate cu întrebările și răspunsurile acordate de către candidați. De asemenea, și candidații trebuie să învețe comportamentul nonverbal care trebuie exprimat în timpul interviului de selecție, astfel încât să demonstreze un control bun privind trăirile emoționale și o conduită civică potrivită locului de muncă pe care și-l dorește.

Interviuatorii trebuie să știe că acei candidați care își ascund mâinile nu mint neapărat, ci se feresc să fie expuși privirii interviuatorilor ca să nu li se vadă eventuale schimbări bruște în expresiile emoționale afișate – mai exact, modificări ce au loc pe plan cognitiv și emoțional. La fel ca toate comportamentele nonverbale, schimbările bruște ale pozițiilor mișcărilor mâinilor indică o modificare spontană a gândurilor și trăirilor emoționale ale unei persoane. Astfel, în timpul interviului de selecție este indicat ca interviuatorii să aranjeze scaunul candidatului la o distanță de 2-3 metri față de biroul de interviu pentru a putea avea un câmp vizual cât mai mare asupra candidatului. După cum se poate observa în imaginea 5.52, candidata este așezată foarte aproape de biroul de interviu, iar interviuatorii au acces vizual limitat la comportamentul nonverbal privind picioarele, genunchii, trunchiul și mâinile. Aceștia pot să vadă și să analizeze foarte bine fața, umerii și o parte din brațe, dar nu pot observa faptul că interviuata și-a ascuns mâinile de privirile lor. Candidata poate să-și frământă mâinile, să miște picioarele foarte des, detensionându-se, fără ca interviuatorii să observe și să noteze în grila de observație. Ascunderea mâinilor se poate face și într-un interval de câteva secunde și reprezintă un indicator puternic al trăirilor emoționale sau al schimbărilor bruște pe plan cognitiv.



Imaginea 5.52. Ascunderea mâinilor candidatei într-un unghi vizual imperceptibil pentru interviuatori

De asemenea, un alt indicator ce evidențiază trăirile emoționale și modificările pe plan cognitiv este reprezentat de retragerea treptată a mâinilor. Candidata din imaginea 5.52 și-a retras la început mâinile aproape imperceptibil și le-a ascuns între picioare fără ca interviuatorii să observe. Acest fel de retragere, distanțare și ascundere este un indicator al reacției de fugă psihică (generată de către sistemul limbic) ce apare deseori atunci când o persoană se simte amenințată. Gestul candidatei sugerează că are ceva de ascuns în legătură cu activitățile desfășurate la fostul loc de muncă și prezența interviuatorului din mijloc a speriat-o. Gestul de retragere a mâinilor este urmarea faptului că se știa vinovată de anumite acțiuni și activități necorespunzătoare la fostul loc de muncă. Chiar dacă această mișcare este graduală și abia perceptibilă, interviuatorii trebuie să ia măsuri în privința așezării candidatului într-o poziție cât mai favorabilă vizualizării comportamentului nonverbal.

Un alt indice puternic ce exprimă comportamentul nonverbal al mâinilor este reprezentat de inactivitatea acestora. Atunci când mâinile încetează să mai exprime gesturi este un semn al modificării activității cognitive sau emoționale și un motiv pentru sporirea atenției în evaluarea contextului.

Puterea unei strângeri de mână

Strângerea de mână este de obicei primul și poate chiar unicul contact fizic pe care interviuatorii îl au cu candidații. Modul în care se realizează acest gest privind forța, intensitatea, durata și sincronizarea cu alte gesturi sau cuvinte poate influența modalitatea în care candidații sunt percepuți de către interviuatori. Astfel, strângerea de mână poate crea atât o senzație de disconfort, cât și o senzație de plăcere față de acest gest sau de situația respectivă. Acest lucru nu trebuie subestimat deoarece de foarte multe ori, în virtutea primei impresii, se creează un adevărat efect de halo privind candidatul respectiv, ceea ce nu este benefic nici pentru interviuatori, nici pentru candidați.



Imaginea 5.53. Interviuatorii dau mâna cu candidatul înainte de a începe interviul :

- a) Candidatul afișează o poziție a trunchiului dreaptă în fața interviuatorului din mijloc ;
- b) Candidatul afișează o poziție aplecată în fața interviuatorului din stânga.

După cum se poate observa în imaginea 5.54, interviuatorii primesc oficial candidatul, dând mâna cu el pe rând. Ceea ce poate fi evidențiat și analizat este diferența între

comportamentul nonverbal afișat de candidat în imaginea 5.53.a și comportamentul nonverbal din imaginea 5.53.b. Astfel, în imaginea a, candidatul a detectat faptul că interviuatorul din mijloc are cea mai mare putere de decizie, fiind cel mai important dintre cei trei interviuatori. În consecință, acesta adoptă o postură a corpului cât mai dreaptă, încercând să fie la același nivel cu interviuatorul : impunător, important și cu stimă de sine ridicată. În imaginea 5.53.b același candidat dă dovadă de flexibilitate și adaptare atât cognitivă, emoțională, cât și comportamentală și își modifică imediat postura corpului când dă mâna cu interviuatorul din stânga. Acesta face un gest diplomatic de aplecare a trunchiului către interviuatori, după cum și interviuatorul își apleacă trunchiul în același stil.

Analizând strângerea de mână din punctul de vedere al informației nonverbale transmise, se pot evidenția următoarele tipuri de strângere de mână : 1) strângere de mână foarte puternică și de lungă durată ; 2) strângere de mână de intensitate medie și durată mai scurtă ; 3) strângere de mână de durată scurtă și intensitate puternică ; 4) strângere de mână de intensitate medie și de foarte scurtă durată ; 5) strângere de mână moale și durată medie. De asemenea, palmele pot avea diferite trăsături caracteristice : 1) puternice și calde ; 2) puternice și reci ; 3) puternice și umede ; 4) moi și calde ; 5) moi și reci ; 6) moi și umede.

Palmele transpirate și reci exprimă emoțiile puternice prin care poate trece un candidat, deoarece sistemul limbic reacționează eliberând în organism cantități mari de hormoni precum adrenalina, noradrenalina, acetilcolina, ce nu pot fi controlați conștient, astfel că reacția electrodermală este o reacție inconștientă la stres (Aniței, Chraif, Papasteri și Neacșu, 2009).

Strângerea de mână, fiind prima relație care se stabilește între două persoane, poate fi un moment semnificativ pentru relația și comunicarea dintre aceștia, în cazul nostru interviuatorul și candidatul. În plus, pe lângă salut și întâmpinare, anumite persoane folosesc acest gest și pentru a-și stabili postura dominantă. În cazul interviului de selecție, este de preferat ca strângerea de mână să fie strict oficială atât din partea interviuatorilor, cât și din partea candidaților deoarece nu se vizează impunerea dominației și cucerirea teritoriului din primul moment, ci intenția este de a crea o impresie pozitivă, relaxată, binevoitoare, și nu negativă.

Impresii negative pot crea următoarele strângeri de mână : 1) strângerea de mână în care este prinsă încheietura mâinii și degetul arătător atinge partea de braț lângă încheietura mâinii și 2) strângerea de mână în care este acoperită partea superioară a mâinii cu mâna stângă. Aceste strângeri de mână provoacă disconfort și nu sunt agreate la locul de muncă.

Folosirea degetului ca indicator spre persoane și obiecte și lovirea mesei cu degetul

Utilizarea degetului arătător spre a atrage atenția unei persoane că a greșit sau pentru a-i cere explicații este un gest care, pe lângă faptul că îi creează emoții negative celui spre care este îndreptat, denotă indecență, nestăpânire, autoritate și persecuție din partea celui care face acest gest. Gestul este plin de conotații acuzatoare și de multe ori persoana care este învinuită sau acuzată nonverbal cu degetul de poate simți că se află în fața unui pistol cu țeava îndreptată înspre ea. La interviul de selecție, atât candidații, cât și interviuatorii trebuie să aibă grijă să nu folosească astfel de gesturi. În imaginea 5.54 se poate observa cum interviuatorul din mijloc își sprijină cu tărie cotul de birou și indică spre candidat cu degetul arătător în timp ce îi face observații privind răspunsul acordat la o întrebare. Simțindu-se acuzat atât de observația verbală a interviuatorului, cât și de gestul nonverbal efectuat cu degetul arătător, candidatul se simte în pericol și devine stresat. Verbal nu trece la ofensivă, dar nonverbal lasă bărbia și nasul în jos și își aranjează ochelarii cu mâna ca într-o mângâiere, pentru a se detensiona.



Imaginea 5.54. Indicarea cu degetul însoțind o observație verbală

Pe lângă indicarea cu degetul, se mai poate folosi și lovirea cu degetul în biroul interviului sau cu pumnul, palma, pixul etc. Toate aceste gesturi indică trăiri emoționale intense din partea celui care le face, pline de autoritate și dispreț față de cel cărui îi sunt adresate. De aceea interviuatorii trebuie să aibă grijă să nu le utilizeze în fața candidaților, iar observațiile pe care le au de făcut să fie exprimate pe o tonalitate vocală neutră pe cât posibil și neînsoțite de gesturi, nici cu conotații pozitive, nici cu conotații negative.

Când suntem preocupați de modul în care arătăm, facem unele gesturi cu care ne aranjăm hainele, părul sau corpul, folosind degetele; îndrăgostiții au obiceiul să-și aranjeze înfățișarea lor sau a partenerului mai des decât alte persoane. Intimitatea îi permite partenerei să înlăture cu delicatețe un fir de ață de pe mâneca lui, în timp ce el poate îndepărta ușor o firimitură de mâncare rămasă în colțul gurii ei. Acest comportament se poate observa cu ușurință și între mamă și copil – nu numai la oameni, ci și la alte mamifere și la păsări –, ca semn al afecțiunii și intimității. Când întâlnim astfel de gesturi în cadrul unei relații, numărul și frecvența lor reprezintă un bun barometru al legăturii dintre parteneri și al nivelului de intimitate permis.

Aranjarea vestimentației și accesoriilor în public

De multe ori la locul de muncă vedem tinerele că își scot rujul, fondul de ten, pudra și oglinda și încep să se aranjeze, uitând de faptul că sunt în timpul programului de muncă. Comportamentul acesta poate induce, pe lângă percepțiile pozitive ale admiratorilor, și percepții negative. Bineînțeles că este acceptabil să se curețe haina sau rochia de o scamă, dar pieptănatul ori utilizarea gelului sau uleiului de păr în fața colegilor de muncă este un comportament nonverbal ce denotă lipsa intimității personale, făcându-i pe ceilalți părtași involuntari la aceasta.

Revenind la interviul de selecție, se poate spune că este preferabil ca interviuatorii să-și fixeze pauze în care să bea apă, să mănânce, să se relaxeze întinzându-se sau să se pieptene și să se machieze decât să pună întrebări candidaților și să mănânce pe rând câte un sandwich, o salată sau, mai grav, să se pieptene în fața candidatului care încearcă să dea câte un răspuns la întrebările interviuatorilor. Cu atât mai mult este indecent și nepermis ca interviuatorii să-și povestească în timpul interviului de selecție amintirile din vacanță, ce cumpărături au mai făcut, să se uite la filme sau pe internet etc. Un alt gest impardonabil este roaderea unghiilor în fața candidatului, dar și a interviuatorilor. Rosul unghiilor exprimă o puternică frustrare ce vine din imposibilitatea de a face față situației sau contextului, iar acest lucru nu trebuie evidențiat cu orice preț în fața interviuatorilor.

Indicatori ai stresului exprimat inconștient: palmele transpirate (reacția electrodermală)

Transpirația palmelor nu apare doar atunci când este foarte cald în sala de interviu, pe coridoare, în lift sau la locul de muncă, ci și când persoanele respective sunt nervoase sau

stresate. Astfel că, dacă interviuatorii dau mâna la interviul de selecție cu candidatul și constată că are palmele transpirate, aceștia trebuie să înțeleagă că ultimul se află într-o stare de stres din pricina activării sistemului limbic. Având în vedere că reacția electrodermală este inconștientă, candidatul respectiv nu simulează stresul prin care trece doar de fațadă, pentru a impresiona interviuatorii. Aceștia trebuie să aibă grijă să folosească atât cuvinte, cât și un comportament nonverbal liniștitor, încât respectiva persoană să se calmeze pentru a putea începe interviul. Liniștirea de către interviuatori a unui candidat care se află într-o stare de încordare nervoasă este una dintre cele mai bune căi de a lua un prim contact cu acesta și de a construi un mod sincer de relaționare și comunicare.

Este eronat să se considere că palmele transpirate îi dau de gol pe mincinoși. Aceeași parte a sistemului nervos care se activează în timpul reacțiilor de încremenire, luptă sau fugă (sistemul nervos simpatic) guvernează și glandele sudoripare. Deoarece până și simplul fapt de a face cunoștință cu cineva poate determina transpirația palmelor, acest fenomen nu trebuie interpretat ca un indiciu al minciunii, ci ca o reacție electrodermală la stimuli stresanți (Aniței, Chraif, Neacșu, Papasteri, 2009).

Nervozitatea mâinilor transmite informații importante

Având în vedere motricitatea mâinilor și degetelor, mușchii care le controlează sunt destinați să execute mișcări precise și extrem de fine. Odată cu activarea sistemului limbic, organismul va fi marcat de o stare de stres foarte puternică și secrețiile abundente de neurotransmițători și hormoni precum adrenalina pot cauza tremurul necontrolat al mâinilor. Tremurul mâinilor este mai greu de ascuns atunci când interviuatul ține în mână un creion sau un obiect de dimensiuni mari, cum ar fi o foaie de hârtie. În acest sens, sistemul limbic poate declanșa tremuraturul mâinilor și în urma unor emoții pozitive de fericire, exuberanță, bucurie sau entuziasm.

Tremuraturul se poate reduce încrucișând brațele și ținând mâinile dedesubtul lor sau strângându-le una în alta la nivelul pieptului.

Evident, mai întâi trebuie aflat dacă mâinile tremură din cauza fricii sau a bucuriei, situând gestul în contextul interviului în funcție de circumstanțe. Atunci când este însoțit de alte gesturi de calmare precum atingerea gâtului sau strângerea buzelor, tremuraturul este corelat mai degrabă cu o stare de încordare nervoasă decât cu ceva pozitiv.

În timpul interviului de selecție, mâinile tremurând sunt relevante în comunicarea nonverbală numai atunci când reprezintă o schimbare față de registrul normal de mișcări ale unui candidat. Se poate întâmpla ca mâinile să tremure mereu (la consumatorii de cafea, la dependenții de droguri sau de alcool și la cei ce suferă de boli neurologice cum ar fi boala Parkinson); astfel, deși aduce o serie de informații, face parte din comportamentul nonverbal de bază al aceluși candidat și nu îi reprezintă starea emoțională. În acest sens, schimbarea în comportament este cea care contează cel mai mult. Având în vedere acestea, trebuie analizat cu atenție orice tremuratur al mâinilor care începe și se oprește brusc sau este înregistrat ca o deviere de la comportamentul de bază al candidatului. Contextul trebuie luat în considerare mereu în momentul în care apare tremuraturul, precum și alți indicatori care pot susține o anumită interpretare în descifrarea corectă a comportamentului candidatului la interviul de selecție.

Gesturi ale mâinilor care semnifică încrederea în sine

Având în vedere gesturile de încredere în sine, acestea reflectă un grad ridicat de confort al creierului și de siguranță personală. În acest sens, vom analiza detaliat câteva indicii obținute din posturile mâinilor ce ne transmit semnale în legătură cu candidații și interviuatorii aflați în scenariul interviului de selecție.

Unirea vârfurilor degetelor

Unirea vârfurilor degetelor ambelor mâini poate fi considerată unul dintre cele mai puternice indicii ale încrederii în sine. Acest gest presupune atingerea degetelor răsfirate corespondente ale ambelor mâini asemănător cu poziția mâinilor pentru rugăciune, însă în care palmele nu se ating (imaginea 5.55). În acest sens femeile au tendința de a-și uni mâinile la nivelul taliei, iar bărbații au tendința de a-și uni mâinile la un nivel mai înalt, cum ar fi în zona pieptului, gestul devenind în acest fel mai vizibil și mai puternic.



Imaginea 5.55. a) Unirea degetelor în zona pieptului ; b) Palmele așezate pe genunchi în poziție de ridicare

După cum se poate observa în imaginea 5.55.a, unirea vârfurilor degetelor de la ambele mâini este unul dintre cele mai puternice gesturi care semnifică încrederea în sine exprimată de candidatul prezent în fața interviuatorilor. Astfel, gestul de unire a vârfurilor degetelor înseamnă o încredere în sine foarte ridicată din partea candidatului prezent la interviul de selecție. De multe ori candidatul poate însă să exprime acest gest doar ca să facă o impresie bună interviuatorilor, cunoscând ceea ce înseamnă acest gest. Interviuatorii trebuie să știe că acei candidați cu un statut social ridicat (avocați, judecători, profesori, doctori) folosesc destul de des acest gest ca parte din repertoriul lor comportamental zilnic, datorită încrederii în sine și în propriul statut, și nu ca expresie emoțională în timpul interviului de selecție. Astfel, acest gest de unire a vârfurilor degetelor poate avea o frecvență ridicată sau scăzută în timpul interviului de selecție. În acest sens, trebuie știut că există candidați la care sistemul limbic a creat o reacție automată atât de puternică, încât gestul respectiv este dificil de evitat.



Imaginea 5.56. Poziții cu degetele împletite :

a) Candidată rezemată de spătarul scaunului ; b) Candidat cu mâinile pe masă

Atunci când, în timpul interviului de selecție, încrederea în sine a candidatului scade din diferite motive (întrebările puse de interviuatori, mimica și pantomima interviuatorilor), se poate observa cum degetele se împletesc, ca într-un fel de rugăciune (imaginea 5.56). Aceste schimbări de comportament nonverbal se realizează foarte repede și reflectă foarte precis și imediat reacțiile interne la schimbarea gândurilor și atitudinii interviuatorilor în contextul interviului de selecție. Astfel, în timpul interviului de selecție, candidatul poate trece de la postura cu vârfurile degetelor unite (ceea ce semnifică încredere ridicată în sine) la cea cu degetele împletite (încredere scăzută în sine) și apoi iar la postura cu vârfurile degetelor unite, scoțând în evidență fluxul și refluxul încrederii și îndoielii de sine.

Rolul degetului mare în cadrul limbajului nonverbal

Având în vedere pantomima exprimată cu ajutorul degetelor mari, ridicarea concomitentă a acestora este aproape întotdeauna un semn nonverbal de încredere deosebită. Mai mult decât atât, atunci când este asociată cu ridicarea gâtului, indică un statut înalt. În acest sens, interviuatorii trebuie să știe că avocații, profesorii, managerii și doctorii pot fi văzuți deseori apucându-și reverele hainei, cu degetele mari ridicate, datorită statutului lor sau încrederii ridicate în sine, și nu ca gest de superioritate față de interviuatori.

Gesturi cu degetele mari care denotă încredere în sine și un statut înalt

În mod obișnuit, nici un candidat în timpul interviului de selecție nu stă cu degetele mari în sus, de aceea, ori de câte ori interviuatorii le observă la candidați, pot fi aproape siguri de existența unor sentimente pozitive sau că acel candidat dorește în mod conștient să exprime sentimente pozitive. Atunci când candidații țin degetul mare ridicat, este un semn că se consideră persoane importante sau au o încredere în sine ridicată în timpul interviului de selecție în ceea ce gândesc și exprimă (imaginea 5.57). Ridicarea degetului mare este un tip de comportament nonverbal asociat cu confortul și încrederea de sine sporită. În opoziție cu ridicarea degetului mare, împletirea degetelor semnifică o lipsă de încredere în sine, excepție făcând situația când degetele mari sunt ținute în sus. Alte gesturi făcute cu degetul mare sunt cele redate în imaginea 5.57. Interviuatorii trebuie să știe că deseori, la indivizii cu statut social înalt, degetul mare poate ieși din buzunar ca un gest de etalare a încrederii de sine. În acest sens, degetele mari ridicate sunt de obicei un bun indicator al gândurilor pozitive în timpul interviului de selecție.



Imaginea 5.57. Gesturi pozitive făcute cu ajutorul degetelor mari :

a) Momentul cunoașterii ; b) Mometul așteptării în sala unde are loc interviul de selecție

Gesturi cu degetele mari care exprimă lipsa încrederii în sine și un statut modest

Lipsa încrederii în sine poate fi evidențiată când interviuatul își ține degetele mari în buzunare și pe celelalte le lasă afară (5.57 b). Acest semnal nonverbal exprimă nesiguranța cognitivă și emoțională. De aceea atât candidații cu statut social ridicat, cât și cei cu statut social scăzut pot face pentru scurt timp acest gest în timpul interviului de selecție pentru o perioadă extrem de scurtă. Întotdeauna acest gest este un indiciu al lipsei de încredere în sine sau al statutului modest. De multe ori candidați care se prezintă excelent la interviurile de selecție, puși în fața unor întrebări dificile, își introduc degetele mari în buzunare. Acest tip de gesturi pot fi explicate pornind de la comportamentul copilului mic confruntat cu o situație nerezolvată.

Gesturi care indică organele genitale

De obicei bărbații, atât în timpul interviului de selecție, cât și în alte situații, în mod inconștient, își introduc degetele mari în interiorul beteliei pantalonilor, de o parte și de alta a fermoarului, pentru a-și ridica pantalonii, în timp ce restul degetelor coboară, ca și cum ar indica organele genitale (imaginea 5.58). Acesta este un gest puternic de dominație, în esență exprimând virilitatea.



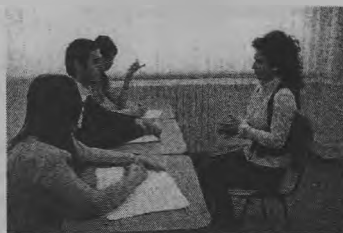
Imaginea 5.58. Gest care indică delimitarea organelor genitale

Gesturi ale mâinilor care indică stresul sau încrederea scăzută în sine

Gesturile care simbolizează slaba încredere în propriile capacități reprezintă exact opusul celor prezentate până acum, reflectând disconfortul creierului, insecuritatea și îndoiala de sine. Acestea ar trebui să ne dea de veste că acea persoană trăiește sentimente negative din cauza unei situații nedorite sau a gândurilor care-i induc o stare de îndoială sau o încredere limitată.

Încremenirea mâinilor

Sistemul limbic acționează și în acest caz asupra mâinilor, exprimând gesturi de încrămenire, cu tot efortul candidaților de a exprima opusul. De aceea candidații puși în fața unor întrebări pe care le resimt ca fiind capcane au tendința de a recurge la gesturi mai puține, atingeri mai puține și mișcări reduse ale brațelor și mâinilor.



Imaginea 5.59. Mișcărilor brațelor :

a) Mișcări ample corespunzătoare comunicării verbale ; b) Mișcări reduse ale brațelor

După cum se poate observa în imaginea 5.59, acest comportament este destul de des manifestat în timpul conversației dintre interviuatori și intervievați. Astfel, în imaginea 5.59.a brațele candidatei sunt extrem de expresive, acompaniind răspunsurile la întrebări. În imaginea 5.59.b, brațele candidatei au mișcările mult mai reduse, fiind practic înțepenite. Atunci când înțepenirea brațelor este reală și nu construită conștient, aceasta e controlată de

sistemul limbic și exprimă teama de a nu greși sau de a nu se trăda în răspunsurile false acordate interviuatorilor.

Frângerea mâinilor, gest care indică stresul și îngrijorarea

De multe ori, în timpul interviului de selecție, candidatul face gesturi prin care își unește degetele sub masă sau mai jos, între picioare, subminându-și încrederea pe care a avut-o la începutul interviului.

Atunci când candidații își frâng mâinile sau își împletesc degetele, mai ales ca reacție la un comentariu semnificativ, la o întrebare sau o la un gest al interviuatorilor, este un semn care indică stresul sau încrederea scăzută în sine a candidatului (imaginea 5.60). Aceste gesturi de calmare evidențiază stresul prin care trece candidatul în fața interviuatorilor atât la nivel inconștient, cât și conștientizat de foarte multe ori, deoarece mulți candidați învață semnificația acestor gesturi.



Imaginea 5.60. Strângerea degetelor semnificând stresul prin care trece candidata la interviul de selecție

De asemenea, gestul frângerii mâinilor poate fi simultan sincronizat cu înroșirea obrazilor, transpirație și tremur al vocii în timpul explicării răspunsurilor.

Gesturi de frecare a mâinilor ce exprimă calmarea anxietății sau a nervozității

Un candidat sau o candidată aflați într-o stare de îndoială în fața interviuatorilor sau fiind stresați din cauza întrebărilor puse își vor freca ușor palmele (imaginea 5.61). Atunci când situația devine mai stresantă sau nivelul de încredere în sine este în scădere, mângâierea ușoară a palmelor cu degetele se va transforma într-o frecare mai puternică, cu degetele împreunate, exprimând starea de stres prin care trece candidatul respectiv. Mai mult decât atât, dacă starea de stres continuă, împletirea degetelor este un indicator clar de stres major pe care candidatul îl poate exprima.



Imaginea 5.61. Gest de frecare a palmelor cu degetele indicând o stare de stres resimțită de candidată

Aspectul și gesturile picioarelor și genunchilor

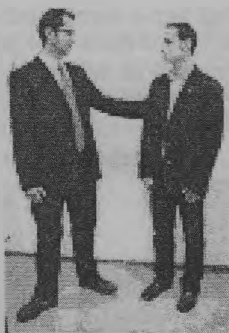
Atunci când picioarele își schimbă direcția, în special spre sau dinspre o persoană sau un obiect, indică de fapt atractivitatea sau plăcerea comunicării cu acea persoană.

În timpul interviului de selecție, interviuatorii pot observa cum sunt așezate picioarele candidaților și pot analiza orientarea tălpilor și trunchiului. Astfel, dacă aceștia nu-și mișcă picioarele pentru a întâmpina interviuatorii, ci doar se rotesc puțin din șolduri pentru a-i saluta, atunci totul este de fațadă și nu implică trăirile emoționale ale acestora. De asemenea, se poate sublinia faptul că, atunci când candidații își îndreaptă tălpile spre ieșire, aceștia simt o atmosferă presantă și ostilă.



Imaginea 5.62. Gesturile picioarelor și genunchilor într-o conversație

Analizând imaginea 5.62, de la șolduri în sus, cele două persoane sunt îndreptate una către alta cu picioarele și tălpile. În cazul în care conversația nu ar fi fost plăcută, tălpile celor doi sau cel puțin al unuia dintre ei s-ar fi îndreptat spre cea mai apropiată ieșire. Atunci când atât candidatul, cât și interviuatorii își întorc tălpile, ei își manifestă lipsa de interes, dorința de a se distanța de locul unde se află (imaginea 5.63).



Imaginea 5.63. Scenă din sala de așteptare pentru interviul de selecție, în care un interviuator își îndreaptă un picior spre ușa de ieșire

Așa cum se poate vedea în imaginea 5.63, schimbarea direcției picioarelor este un semn clar că personajul din partea stângă vrea să plece deoarece nu se simte confortabil în timpul discuției. Acest gest al piciorului este un alt exemplu de indiciu al intenției de părăsire a locului unde are loc comunicarea. Astfel, trunchiul persoanei rămâne îndreptat spre cel cu care vorbește, din punct de vedere social, dar picioarele pot reflecta nevoia sistemului limbic sau dorința de a scăpa din acea situație presantă și a părăsi scena comunicării.

Important de reținut este faptul că atunci când un picior se îndreaptă în altă direcție în timpul conversației este un semn că persoana vrea să plece în acea direcție, acesta fiind un indiciu de intenție.

Apucarea genunchilor cu mâinile

Mișcările de intenție ale picioarelor, asociate cu dorința de a pleca din locul în care se află, pot fi observate de către interviuatori și în timpul interviului de selecție, cu condiția ca biroul de interviu să fie situat la o distanță de 1-2 metri de candidatul prezent la interviul de selecție. În acest sens, interviuatorii pot observa acei candidați care își așază ambele mâini pe genunchi, apucându-i ușor cu palmele (imaginea 5.64). Interviuatorii trebuie să știe că acesta este un semn clar că s-a pregătit să pună capăt întâlnirii și să plece. Gestul constă în așezarea mâinilor pe genunchi, urmată de o aplecare înainte a corpului și o mișcare a părții inferioare a corpului spre marginea scaunului, ca gesturi de intenție (imaginea 5.64.a). Acestea sunt continuate de apucarea genunchilor cu mâinile și trecerea greutateii pe tălpi, un semnal că persoana vrea să se ridice și să plece (imaginea 5.64.b).



Imaginea 5.64. Gesturi exprimate de candidat :

a) Prinderea genunchilor cu mâinile ; b) Trecerea greutateii pe tălpi



Imaginea 5.65. Exprimarea tensiunii în timpul interviului de selecție :

a) Atingerea gâtului cu degetele ; b) Apucarea genunchilor cu palmele

În imaginea 5.65 sunt prezentate două stări emoționale consecutive ale candidatei. Astfel, în imaginea 5.65.a, aceasta încă stă cu picioarele încrucișate, dar începe să resimtă tensiuni acumulate în urma întrebărilor puse de către interviuatori. Acest lucru este exprimat de faptul că își atinge gâtul și gulerul cămășii cu mâna stângă. În imaginea 5.65.b, candidata deja nu mai ține picioarele încrucișate și și-a pus mâinile pe genunchi. Aceste gesturi relevă faptul că nu se mai simte confortabil și dorește să părăsească sala interviului.

Tălpile

Sistemul limbic intervine în semnalele nonverbale atunci când interviuatorul trece prin diferite stări emoționale precum : entuziasm, fericire, bucurie etc. Astfel, indiciile nonverbale pot fi transmise și cu ajutorul tălpilor : balansul în sus și în jos pe tălpi, mersul cu un ușor elan, mersul apăsător pe călcâie, mersul pe vârfuri, călcâiul rămâne în contact cu solul, iar restul piciorului se îndreaptă în sus, cu vârfurile orientate în sus.



Imaginea 5.66. Vârful piciorului este îndreptat în sus

Atunci când vârful piciorului este îndreptat în sus, ca în imaginea 5.66, înseamnă de obicei că persoana se află într-o stare de bună dispoziție sau aude ceva pozitiv. Chiar și când stă pe loc, o persoană care comunică verbal se poate îndrepta puțin, înălțându-se, pentru a scoate în evidență informația transmisă. Acest comportament nonverbal este inconștient, de aceea este un indiciu care exprimă emoțiile corespunzătoare mesajelor verbale transmise. Astfel, tălpile se vor mișca, completând limbajul verbal al candidatului în timpul interviului de selecție în concordanță cu mesajele pozitive sau negative pe care le transmite.

De foarte multe ori aceste gesturi pot fi și mimate în urma unei exersări în prealabil, ascunzând adevăratele semnale controlate de către sistemul limbic.



Imaginea 5.67. a) Debutul situației conflictuale ; b) Escaladarea conflictului

Unul dintre gesturile tălpileor, care poate fi folositor pentru interviewer în decodarea mesajelor transmise nonverbal de către interviewat, este cunoscut sub numele poziția de start (imaginea 5.67). Acestea sunt mișcări prin care piciorul trece dintr-o poziție relaxată, cu talpa pe podea, într-o poziție de start, cu călcâiul ridicat și cu greutatea corpului translatată către vârful tălpii. Acest semnal nonverbal de intenție transmite că candidatul se pregătește pentru o acțiune fizică de ridicare de pe scaun, piciorul fiind solicitat pentru mișcare. Poate însemna că este extrem de interesat și că intenționează să se implice și mai mult în ceea ce întreprinde sau poate sugera pur și simplu că vrea să plece. Ca toate indiciile nonverbale ce sugerează intenția, ridicarea călcâielor exprimă intenția candidatului, de multe ori camuflată de mimica feței și limbajul verbal, de a se ridica și a pleca din fața interviewerilor (imaginea 5.67).

Depărtarea și apropierea picioarelor

Postura picioarelor în poziție verticală

Edward Hall a studiat modul de utilizare a spațiului la oameni și la animale. Cercetând ceea ce el a numit imperativul teritorial, a reușit să culeagă informații despre nevoia de spațiu personal, pe care le-a reunit sub denumirea de proxemică (Hall, 1969). Cu cât persoanele se află într-o poziție mai avantajoasă pe scara ierarhică și socioeconomică, susține Hall, cu atât pretind mai mult spațiu. Cercetătorul a mai evidențiat și că oamenii care au tendința de a ocupa mai mult spațiu prin activitățile lor zilnice sunt mai încrezători în ei înșiși, mai îndrăzneți și, desigur, mai predispuși la un statut mai înalt. În timp ce președinți de companii, directorii și alte persoane cu statut înalt pot revendica un spațiu mai mare, pentru ceilalți nu este la fel de ușor. Totuși, fiecare dintre noi își protejează spațiul personal, indiferent de mărimea acestuia. Nu ne place când oamenii stau prea aproape de noi. Mai mult decât atât,

Hull a evidențiat că, atunci când spațiul personal al unei persoane este invadat, se declanșează o reacție puternică a sistemului limbic în condiții de stres.

Depărtarea și apropierea picioarelor sunt cel mai ușor de observat atunci când interviuatorii au în câmpul vizual întreaga postură a candidatului în timpul interviului de selecție. În cele mai multe cazuri, ofițerii de poliție și personalul militar folosesc astfel de gesturi în comportamentul nonverbal, deoarece sunt învățați să controleze situațiile și personalul din subordine.



Imaginea 5.68. Apropierea și depărtarea picioarelor în interviul de selecție :
a) Apropiere ; b) Depărtare

După cum se poate observa în imaginea 5.68.a, interviuatorul și interviuatul se confruntă față în față, exprimând comportamente nonverbale diferite în timpul interviului de selecție. Aceste gesturi transmit mesaje nonverbale în completarea mesajelor verbale, fiind foarte sugestive. Astfel, se poate spune că în situații de confruntare atât candidații, cât și interviuatorii își pot depărta tălpile și picioarele nu doar pentru a avea un echilibru mai bun, ci și pentru a pretinde un teritoriu mai mare.

În acest sens, interviuatorul din imaginea 5.68.a își depărtează din ce în ce mai mult picioarele, exprimând nonverbal acumularea nemulțumirii sale față de răspunsurile candidatului și semnalizând existența unui potențial conflict.

De-a lungul timpului, tălpile și picioarele au reacționat instantaneu la amenințările din mediul înconjurător. Sistemul nostru limbic coordonează toate reacțiile ca răspuns la stimuli considerați periculoși și astfel tălpile și picioarele reacționează cum trebuie, fie stând pe loc, fie fugind, fie lovind un dușman amenințător.

Atenta observare a tălpilor și picioarelor poate ajuta atât interviuatorul, cât și candidații la interviul de selecție să determine stările emoționale exprimate prin comportamentul nonverbal. Încrucișarea picioarelor „picioar peste picior” este un indicator al stării de confort pe care o resimte candidatul în timpul interviului de selecție (imaginea 5.69).



Imaginea 5.69. Poziția picior peste picior sau încrucișarea picioarelor

După cum se poate observa în imaginea 5.69, candidatul prezent la interviul de selecție face acest gest în mod inconștient în fața intervievatorului. Acest gest poate furniza informații revelatoare intervievatorului privind comportamentul nonverbal care însoțește dialogul dintre cei doi.



Imaginea 5.70. Încrucișarea picioarelor :
a) La glezne ; b) În dreptul genunchilor

În imaginea 5.70 candidatul afișează nonverbal într-o poziție verticală un echilibru mult diminuat, aproape pe un singur picior. Sistemul limbic permite acest comportament doar atunci când candidatul este încrezător. Având în vedere mâinile strânse la nivelul plexului, candidatul exprimă comportamental nevoia de protecție înainte de a intra în sala interviului de selecție.



Imaginea 5.71. Dialog între doi candidați în sala de așteptare

Așa cum se poate observa în imaginea 5.71, cei doi candidați exprimă nonverbal comportamente diferite în timpul dialogului verbal. Astfel, candidatul din stânga afișează un comportament nonverbal de teamă și apărare prin picioarele depărtate și mâinile cu degete împletite. Acest comportament nonverbal este explicabil atunci când candidatul din partea dreaptă afișează un gest de siguranță, picior peste picior, care însoțește informațiile verbale transmise de către acesta. Ceea ce se mai observă este gestul care arată o *ogîndire* a comportamentelor dintre doi indivizi : mâinile strânse și degetele împletite la ambii candidați. În acest sens, încrucișarea picioarelor devine un mod de a comunica un sentiment pozitiv, iar împletirea mâinilor semnifică emoții negative cu privire la dialogul dintre cei doi candidați.

Indicatori comportamentali ai picioarelor și gleznelor

Imobilizarea picioarelor sau gleznelor

Atunci când candidatul la interviul de selecție sau chiar însuși interviewerul își întoarce deodată vârfurile picioarelor spre interior sau și le încrucișează la nivelul gleznelor este un semn că se simte singur, anxios sau amenințat. În timpul interviului de selecție se poate observa destul de des că unii candidați își încrucișează picioarele la nivelul gleznelor atunci când sunt încordați. Cu toate că multe persoane sunt învățate să stea în acest fel, în special femeile și mai ales dacă poartă fustă, totuși gestul de imobilizare a gleznelor în acest fel, mai ales pentru mai mult timp, nu este natural și poate fi considerat un indicator al gleznelor, mai ales când este efectuat de către bărbați.

Și în acest caz imobilizarea gleznelor face parte din reacția sistemului limbic de încremenire în fața pericolului. Interviewerii trebuie să știe că persoanele care mint nu-și mișcă picioarele în timpul interviului, părând încremenite, sau și le imobilizează într-un mod care le limitează mișcările. Vrij (2003) evidențiază faptul că acest indicator de încremenire este în concordanță cu cercetările care indică faptul că oamenii au tendința de a-și reduce mișcările brațelor și picioarelor atunci când mint. Cu toate acestea însă, lipsa de mișcare nu indică neapărat minciună, ci este și un semn al reținerii și precauției, la care recurg atât indivizii nervoși, cât și cei care mint, pentru a-și diminua exprimarea comportamentală a îngrijorărilor. Mai mult decât atât, unele persoane amplifică și mai mult indicatorul de imobilizare a gleznelor sau picioarelor, petrecându-le pe după picioarele scaunului. Așa cum se poate vedea în imaginea 5.72, acesta este un indice comportamental de reprimare ce exprimă nemulțumirea, emoțiile negative.



Imagina 5.72. Indicele comportamental de stres/emoții negative :

a) Picioarele strânse sub scaun ; b) Picioarele pe vârfuri sub scaun

Indicatorii comportamentali care exprimă stresul și emoțiile negative coordonate de sistemul limbic sunt însoțiți de foarte multe ori de alți indicatori comportamentali exprimați cu ajutorul corpului, mâinilor și mimicii (imaginea 5.73). Astfel, după cum se poate observa în imaginea 5.73.a, candidatul își ține picioarele strânse sub scaun, pe vârfuri, exprimând dorința de a se ridica și a pleca și, mai mult decât atât, cu mâna dreaptă exprimă o senzație de sufocare, trăgând de gulerul cămășii. În imaginea 5.73.b se poate observa tot un gest care exprimă stresul și emoțiile negative făcut de către același candidat. Acesta își ține picioarele sub scaun tot pe vârfuri, cu călcăiele ridicate, dar de această dată își trece mâna stângă prin părul de la ceafă, tot un semn al trăirilor emoționale negative.



Imaginea 5.73. Exprimarea emoțiilor negative și a stresului :
a) Picioare și mâna stângă ; b) Picioare și mâna dreaptă

Astfel, analizând cu atenție imaginea 5.73, interviuatorii ar trebui să știe că, atunci când se pune o întrebare resimțită ca stresantă, candidatul își va retrage picioarele sub scaun, gest care poate fi interpretat ca o reacție de distanțare și ca o încercare de reducere a expunerii părților corpului. Acest indicator poate fi folosit pentru a depista disconfortul sau confortul în anumite situații și la anumite întrebări, dând posibilitatea interviuatorilor de a orienta investigația. Astfel, atunci când candidatul își modifică trăirile emoționale negative, simțindu-se mai confortabil și devenind mai puțin stresat, picioarele vor fi scoase din nou la iveală, exprimând ușurarea sistemului limbic deoarece întrebarea incomodă a ieșit din discuție.

Urmărind imaginile 5.74 și 5.75, pe lângă imobilizarea bruscă a picioarelor care poate sugera disconfortul sau insecuritatea candidatului la interviul de selecție, urmărind cu atenție comportamentul nonverbal exprimat de mâini și mimică, se pot observa trei etape ale escaladării unui conflict interviuat-interviuatori în timpul dialogului din scena interviului de selecție.



Imaginea 5.74. Mimica și pantomima escaladării unui conflict :
a) Începutul ; b) Escaladare din partea interviuatului

Chiar dacă interviuatorii și candidatul nu se ceartă propriu-zis, utilizând vocea sau cuvintele ca indicatori ai situației conflictuale, limbajul nonverbal poate exprima prin anumiți indicatori conflictul sau escaladarea conflictului. Astfel, urmărind imaginea 5.74.a, se poate observa cum candidatul își ține picioarele retrase pe vârfuri sub scaun, umerii ridicați și palmele îndreptate în sus, către interviuatori, încercând să justifice nonverbal răspunsul la întrebarea interviuatorilor. Interviuatorii țin mâinile pe birou și sunt atenți la răspunsurile date de candidat, țin picioarele desfăcute, exprimând siguranța teritorială. În imaginea 5.74.b, candidatul face gesturi care exprimă escaladarea conflictului : își apleacă trunchiul în față, pune palmele deschise și depărtate pe birou, intrând în spațiul intim al interviuatorilor (mai aproape de 45 cm de aceștia), își țintuiește privirea și așteaptă replica interviuatorului din mijloc, care a lăsat privirea în jos. De asemenea, se poate observa că interviuatorul situat la geam și cel din partea stângă s-au retras în spate, simțind escaladarea conflictului din partea candidatului.



Imaginea 5.75. Escaladarea conflictului și din partea intervievatorilor

În imaginea 5.75 conflictul intervievatori-candidat este escaladat în continuare de candidat: acesta se impune atât pe plan verbal, explicând anumite erori notate de către intervievatorul din mijloc, cât și pe plan nonverbal, depărtând picioarele (caută să se impună teritorial), își sprijină genunchiul stâng cu mâna stângă și cu mâna dreaptă indică pe caietul intervievatorului erorile constatate. De asemenea, se mai poate observa cum intervievatorul de la geam și-a acoperit gura cu palma, semnificând un indicator ce exprimă faptul că se forțează să nu intervină verbal în escaladarea conflictului.

Indicatorii comportamentali exprimați de trunchi : umeri, abdomen, piept și solduri

La fel ca și picioarele și brațele, multe dintre gesturile trunchiului reflectă adevăratele emoții negative sau pozitive controlate de către sistemul limbic. Din punct de vedere anatomic, trunchiul adăpostește organele interne vitale: inima, plămânii, ficatul și sistemul digestiv. Datorită controlului din partea sistemului limbic, aceste organe vitale sunt apărate împotriva tuturor stresorilor, atât fizici, cât și psihici. În momentele de pericol, reale sau doar închipuite, creierul solicită restului corpului să apere organele vitale în diferite moduri: mai subtile sau mai evidente. Astfel, inconștient, corpul uman exprimă nonverbal indici comportamentali sau semnale nonverbale ale trunchiului care transmit starea critică resimțită de acesta.

În acest sens, în situații conflictuale, resimțite ca stresori de către sistemul limbic, la fel ca și ale părți ale corpului, trunchiul va reacționa prin încercarea de a se distanța de tot ceea ce este stresant sau nedorit.



Imaginea 5.76. Diferite poziții ale trunchiului în timpul interviului de selecție

După cum se poate observa în imagine 5.76, intervievatorii și candidatul exprimă nonverbal diferite mesaje prin posturile trunchiului. Astfel, intervievatorul de lângă geam și candidatul au trunchiul înclinat pe spate, exprimând dorința de îndepărtare față de conținutul mesajelor transmise verbal și nonverbal în timpul interviului. Deoarece trunchiul poartă o mare parte din greutatea corpului pe care o transmite membrilor inferioare, orice reorientare a sa are nevoie de energie și de echilibru. În imaginea 5.77 sunt prezentate diferite posturi ale trunchiului candidaților la interviul de selecție. Astfel, încă din sala de așteptare se pot naște simpatii și antipatii între candidați. În imaginea 5.77.a este simulată nonverbal reacția de antipatie între doi candidați în sala de așteptare la interviul de selecție.

Aceștia au trunchiul aplecat spre spate, mâinile strânse în dreptul plexului, exprimând apărarea organelor vitale, și tălpile îndreptate în direcția părăsirii scenei dialogului dintre cei doi candidați.



Imagina 5.77. Diferite posturi ale trunchiului candidaților :
a) Dialog în sala de așteptare ; b) Impunerea propriei păreri cu hotărâre

În imaginea 5.77.b se poate observa exprimarea nonverbală directă a impunerii punctului de vedere : candidatul s-a ridicat impunător în picioare în fața interviewerilor, ține mâinile desfăcute pe masă și așteaptă, privind fix interviewerii, răspunsul la decizia cu privire la angajarea sa.



Imagina 5.78. Pătrunderea în spațiul intim al interviewerilor

Având în vedere controlul rectiilor comportamentale realizat de către sistemul limbic, partea din față a corpului, unde se află ochii, gura, pieptul, sânii, organele genitale, poate fi evidențiată în momentele de siguranță sau camuflată și apărută de membre în momente de pericol. Astfel, atât intervieweri, cât și intervievați, în situații resimțite ca fiind periculoase, în care le este invadat spațiul personal, atât fizic, cât și psihic, prin intermediul întrebărilor, pot evita expunerea părților frontale ale corpului, întorcându-le în altă parte sau îndepărtându-se (imaginea 5.78). Trebuie reținut că partea frontală este cea mai vulnerabilă din întregul corp, sistemul limbic fiind protectorul în situațiile în care în timpul interviului de selecție se creează situații care declanșază acest comportament nonverbal.

Expunerea frontală este comportamentul nonverbal opus retragerii frontale și este exprimat printr-o îndreptare cu partea frontală a corpului către persoanele agreeate. Astfel, în timpul interviului de selecție se pot observa astfel de comportamente manifestate atât de către intervieweri, cât și de intervievați, completând dialogul dintre cele două entități.



Imaginea 5.79. Expunere frontală prin aplecare în față :

a) Către interviuatori ; b) Către interviuat

După cum se poate observa în imaginile 5.79 și 5.80, mesajele nonverbale ale trunchiului, cum ar fi înclinarea, distanțarea, expunerea sau evitarea frontală, pot fi observate tot timpul în sălile unde au loc interviurile de selecție.



Imaginea 5.80. Mesaje nonverbale de înclinare : a) Spre spate ; b) În față

Așa cum se poate observa în imaginea 5.80, candidata este foarte flexibilă în timpul interviului de selecție, întorcându-se și aplecându-se atât spre interviuatori, invadând spațiul personal al acestora, cât și spre spate, abordând o postură nonșalantă, picior peste picior. Acest comportament poate exprima răspunsul la întrebări dificile puse de către interviuatori (imaginea 5.80.a) sau dorința de a evidenția posesiunea, reflectând dominarea teritorială (imaginea 5.80.b). Ca toate elementele nonverbale, și acestea trebuie să fie analizate în contextul interviului de selecție ; pe măsură ce curg întrebările, răspunsurile, mesajele nonverbale, informațiile și opiniile, emoțiile candidaților și ale interviuatorilor se modifică și ele, reflectându-se în comportamentul nonverbal.

Trunchiul joacă un rol foarte important în exprimarea emoțiilor în diferitele contexte ale interviului de selecție.



Imaginea 5.81. Postura trunchiului și sacoului : a) Deschis ;

b) Închiderea sacoului în timpul interviului

Pe lângă trunchi, umerii joacă un rol fundamental în exprimarea emoțiilor trăite inconștient, astfel încât felul în care o persoană ridică din umeri sau coboară umerii poate însemna foarte mult într-un anumit context. În timpul interviului de selecție este posibil ca de nenumărate ori, ca răspuns la întrebări, candidații să ridice din umeri fie odată cu răspunsul verbal, fie fără a emite un răspuns verbal. În acest sens, un răspuns onest și adevărat determină ridicarea ambilor umeri brusc, la același nivel, iar un răspuns incomplet, o afirmație evazivă este susținută de mișcarea sau înălțarea parțială doar a unui umăr. Astfel, Navarro (2008) evidențiază prin exemple faptul că persoanele care își ridică umerii încet înspre urechi, în așa fel încât gâtul practic nu se mai vede, încearcă să-și ascundă capul, asemenea broaștei-țeastoase, semnificând lipsa de încredere și stânjeneala extremă.



Imaginea 5.82. Împletirea brațelor în dreptul pieptului

Atât Navarro (2008), cât și Andersen (2008) evidențiază faptul că atunci când o persoană își încrucișează brațele dintr-odată și apoi le strânge și mai tare cu mâinile este un semn de disconfort, așa cum se poate observa în imaginea 5.82. Astfel, candidații care se simt stânjeniți în timpul interviului de selecție își împletesc brațele ca în imaginea 5.83, la nivelul pieptului, deoarece în momente stresante sistemul limbic implică diverse sisteme ale corpului pentru a-și pregăti reacția de supraviețuire „luptă sau fugă”. Același autor explică faptul că sângele ajunge departe de piele, preponderent în mușchii membrelor, pentru a fi folosiți în reacția de fugă sau luptă, iar pe măsură ce sângele este dirijat spre aceste părți esențiale, unii oameni își pierd culoarea normală a pielii și devin palizi, de parcă ar fi în stare de șoc (Navarro, 2008).



Imaginea 5.83. Împletirea membrelor la nivelul pieptului :

a) Cu exprimarea zâmbetului ; b) Cu seriozitate

În imaginea 5.84 sunt observate diferite gesturi ale mâinilor interviuatorilor care sunt completate de mimica și cuvintele acestora.



Imaginea 5.84. Gesturi ale brațelor interviuatorilor : a) Mișcare ; b) Statice

Pe lângă împletirea brațelor la nivelul pieptului, atât interviuatorii, cât și intervievații își pot împleti brațele sprijinindu-se pe masa interviului de selecție (imaginea 5.85) ; pot să își ascundă brațele sub masă, să-și împletească brațele mai jos de piept (imaginea 5.84.a) sau să-și atingă gulerul cămășii.



Imaginea 5.85. Încrucișarea brațelor și înțepenirea mâinilor - gest dublu de atmosferă tensionată

După cum se poate vedea în imaginea 5.85, interviuatorii transmit comportamental mai multe semnale nonverbale care converg spre a evidenția atmosfera tensionată. Astfel, aceștia țin brațele împletite pe masă la nivelul pieptului, mâinile sunt înțepenite și privirile lor evită privirile candidatului, care la rândul lui se sprijină tensionat de scaun cu mâinile ca doi stâlpi de susținere.

Vestimentația aleasă de către candidați și interviuatori pentru interviul de selecție

Hainele sunt indicatori ai limbajului nonverbal care comunică foarte multe informații în diferite contexte și situații, așa cum putem observa în imaginile 5.86 și 5.87.

Deoarece comunicarea nonverbală include și simboluri, trebuie să acordăm atenție hainelor și altor obiecte care ne acoperă trunchiul, membrele și coafura.



Imaginea 5.86. Vestimentația în timpul interviului :
a) Ținută *office* ; b) Ținută *casual*

După cum se poate observa în imaginea 5.86. vestimentația folosită în interviul de selecție poate fi diferită. Astfel, în imaginea 5.86.a, atât interviuatorii, cât și candidatul poartă

costume în culori închise cu cravată, pantofi de culoare neagră și cămăși albe. Spre deosebire de aceștia, în imaginea 5.86.b, atât interviuatorii, cât și candidata sunt îmbrăcați *casual* cu tricouri, blugi și mărgel. Mai mult decât atât, candidata ține și un celular în mână în timpul interviului. Cu toate că obiectele personale de îmbrăcăminte subliniază originalitatea sau loialitatea față de o anumită firmă sau un grup la interviul de selecție, este bine ca atât candidații, cât și interviuatorii să aibă vestimentații care să corespundă politicii susținute de organizație și de regulamentul intern.



Imaginea 5.87. Vestimentația unui candidat : a) Costum ; b) Ținută *casual*

Urmărind imaginea 5.87, se poate observa faptul că vestimentația poate fi foarte sugestivă, evidențiind seriozitatea cu care sunt tratate interviul de selecție și, implicit, organizația angajatoare.

În legătură cu vestimentația și îngrijirea propriului corp, Navarro (2008) sublinia faptul că atunci când o persoană se simte bine fizic și psihic, aceasta are grijă de sine, aranjându-se și dând atenție felului în care arată corpul și vestimentația. Pe de altă parte, atunci când o persoană suferă de o boală psihică sau fizică, trunchiul și umerii aplecați, ca și întreaga înfățișare, îi pot dezvălui sănătatea precară. Mai mult decât atât, mulți oameni nefericiți își îngrijesc lucrurile și părul foarte rar, acestea fiind murdare și pătate, iar părul nespălat, cu mătreață. Fenomenul lipsei de îngrijire care însoțește stările de boală sau de mâhnire a fost observat de antropologi, de lucrătorii sociali și de personalul medical. Darwin, citat de Navarro (2008), sublinia faptul că, atunci când o persoană se află în depresie și cortexul este afectat, îngrijirea și felul în care se prezintă ca vestimentație, corp și coafură sunt primele lucruri care dispar din preocupările sale.

CAPITOLUL 6

NOȚIUNI INTRODUCTIVE PRIVIND CARACTERISTICILE PSIHOMETRICE ALE INTERVIULUI DE SELECȚIE

Caracteristicile psihometrice ale interviului de selecție au fost evidențiate sporadic prin lucrări la noi în țară. Cu toate acestea, pe plan internațional acestea au fost evidențiate printr-o multitudine de studii și cercetări în ultimele decenii (Edwards, Johnson, Molidor, 1990; McDaniel, Whetzel, Schmidt, Maurer, 1994; Puryear, Lewis, 1981; Foster, Godkin, 1998; Tibbles, 1993). Astfel, putem sublinia, într-un sens mai larg, faptul că psihologia include mai multe domenii în care se utilizează interviul în vederea selecției (atât la locul de muncă, în organizații, cât și pentru constituirea diferitelor grupe de formare, proiecte europene, trainiguri etc.) pe lângă o gamă variată de instrumente psihodiagnostice (adaptat după Muchinsky, 1990):

- **Psihologia personalului:** selecția personalului, instruirea profesională și repartitia profesională; măsurarea performanțelor profesionale; proiectarea și analiza muncii;
- **Consilierea profesională și orientarea în carieră:** evaluarea cu ajutorul interviului a intereselor profesionale și formărilor profesionale efectuate în vederea recomandării recompenselor și estimarea gradului de satisfacție în carieră;
- **Psihologia organizațională:** analiza mecanismelor funcționării relațiilor dintre grupuri, comunicarea la locul de muncă, percepția valorilor organizației, motivația și satisfacția la locul de muncă, percepția comportamentului contraproductiv;
- **Psihologia consumatorului:** investigarea potențialului pentru reclamă și marketing; evidențierea relaționării cu clienții; investigarea capacității de adaptare la metode moderne în sondaje de piață etc.

Aplicațiile aferente acestor componente sunt foarte variate. Totuși, în cadrul fiecăreia vom găsi și o parte care să se refere la utilizarea interviului ca probă obiectivă, pe lângă aplicații și evaluări cu teste psihologice. De fapt, psihologul practician care lucrează în organizații – și nu numai – își concentrează activitatea de evaluare psihologică pe două aspecte principale: selecția profesională a candidaților pentru angajare, deci luarea unor decizii de încadrare pe post, și evaluarea performanțelor profesionale. În ambele aspecte se poate folosi interviul: în primul aspect, care vizează selecția profesională, este vorba de interviul de selecție, iar în legătură cu performanțele la locul de muncă este vorba de interviu ca metodă utilizată în analiza muncii.

6.1. Fidelitatea – indicator psihometric fundamental în metoda interviului

Întotdeauna când intervievatorul alege un set de întrebări pentru interviul de selecție, acesta trebuie să se gândească la faptul că acel set de întrebări utilizat trebuie să posedă o serie de calități care să-i confere o mai mare precizie în măsurare, încredere și obiectivitate în rezultatele măsurării. De obicei, în astfel de cazuri, se fac referiri la o caracteristică fundamentală: *fidelitatea* instrumentului psihodiagnostic, în cazul nostru a interviului.

Fidelitatea este „gradul în care scorurile testului sunt consistente sau repetabile, adică măsura în care ele nu sunt afectate de erorile de măsurare” (APA Standards, 1985).

Orice activitate de examinare psihologică sau de măsurare cu caracter psihologic are ca obiectiv principal luarea unor decizii cu privire la persoanele examinate, fie cu ajutorul interviului, fie prin testare psihologică. În acest context, rezultatele măsurătorilor trebuie să ofere soluții interpretabile și să fie utile. Să examinăm o situație tipică de testare psihologică. Pentru ocuparea unor posturi ce implică *un risc ridicat de accidentare*, se pretinde efectuarea unor examene psihologice periodice. Să considerăm că un psiholog și-a realizat o baterie de testare pentru selecția personalului alcătuită din patru probe (memorie, raționament inductiv, raționament verbal și motricitate fină). Pentru a le include în bateria de teste pe care o utilizează, a început cu un studiu al stabilității rezultatelor în timp, aceasta fiind una din condițiile de verificare a fidelității. Pe lângă probele de evaluare psihologică, același psiholog a construit un set de 15 întrebări pentru interviul de selecție. În consecință, a administrat testul unui număr de 65 de candidați și după trei luni a repetat examenul psihologic și interviul la aceiași candidați. În mod normal, psihologul ar fi trebuit să obțină la a doua examinare aproximativ aceleași rezultate ca la prima examinare, dar pot apărea și decalaje. În cazul de față, psihologul a obținut rezultatele specificate în tabelul 6.1.

Tabelul 6.1. Rezultatele examinării psihologice cu patru teste și interviu semistructurat la intervale de timp diferite (N = 65)

Sesiuni	Test de memorie		Test de raționament tehnic		Test de raționament verbal		Test de motricitate fină		Interviu semi-structurat cu scorare standardizată	
	M	AS	M	AS	M	AS	M	AS	M	AS
A	72	4,2	68	5,1	54	3,8	75	2,1	68	3,6
B	43	11,8	62	5,4	82	6,2	79	2,4	77	4,1
R_{AB}	0,16		0,75		0,17		0,83		0,64	

După cum se poate analiza în tabelul 6.1, mediile rezultatelor obținute în cazul aplicării în două momente diferite pe aceiași participanți sunt pentru unele instrumente apropiate ca valori, având coeficienți de corelație testare-retestare mari (r test de raționament tehnic = 0,75, $p < 0,01$; r test de motricitate fină = 0,83, $p < 0,01$ și r interviu semistructurat cu scorare standardizată = 0,64, $p < 0,01$). Pentru probele test de memorie și test de raționament verbal s-au obținut valori nesemnificative statistic din punctual de vedere al fidelității test-retest (r test memorie = 0,16, $p > 0,05$; r test raționament verbal = 0,17, $p > 0,05$). Concluzia studiului realizat de către psiholog este că interviul semistructurat, cu întrebări care au grilele de evaluare obiectivă și standardizată a răspunsurilor, are un coeficient de fidelitate testare-retestare semnificativ statistic și poate fi folosit în selecția personalului alături de probe psihologice adecvate locului de muncă cu grad ridicat de pericolozitate în accidente. Acest lucru este posibil deoarece întrebările din interviu sunt de fapt itemi care se referă la aspecte ale capacității de a lucra pe postul cu grad ridicat de expunere la risc de

accidente și au fost construite împreună cu grilele obiective de evaluare a răspunsurilor candidaților, ceea ce relevă stabilitatea în timp.

Fidelitatea interviului

Fidelitatea interviului se referă la similaritatea judecăților făcute de același intervievator/aceeași echipă de intervievatori în două momente diferite (*fidelitate intraintervievator*) sau similaritatea judecăților făcute de diferiți intervievatori cu privire la același candidat (*fidelitate interintervievatori*).

Studiile care s-au ocupat de fidelitatea intraintervievatori au demonstrat că aceștia sunt constanți în evaluări. Cotațiile obiective pe scale Likert sau ancore comportamentale sunt destul de stabile în timp, intervievatorii fiind în acest fel fermi în evaluările pe care le fac comparativ cu evaluările subiective privind răspunsurile ce nu sunt cotate și sunt interpretate subiectiv. Astfel, putem spune că indicele de fidelitate crește dacă intervievatorul și-a construit un standard (grile obiective standardizate de evaluare a răspunsurilor) pe care îl utilizează ca să facă evaluările răspunsurilor candidaților.

Dacă fidelitatea intraintervievatori este relativ mare, nu același lucru se poate spune despre fidelitatea interintervievatori. Studiile care au abordat această problemă au demonstrat existența unor oscilații mari în ce privește valoarea coeficienților de fidelitate (de la 0,15 la 0,80) (Muchinsky, 1990). De fapt, în acest context trebuie luat în considerare și un alt factor care se pare că joacă un rol critic, și anume ce li se cere intervievatorilor să evalueze. Dacă problema este de a evalua traseul profesional al unui candidat, evaluatorii vor fi constanți sau fideli în aprecierile pe care le fac. Dacă intervievatorilor li se cere să facă o serie de aprecieri referitor la anumite dimensiuni ale personalității și la modul în care acestea se potrivesc postului pe care candidații doresc să-l ocupe, evaluările vor prezenta o dispersie mai mare, fidelitatea scorurilor acordate va fi scăzută. Acest lucru are drept cauză faptul că intervievatorii au propria grilă de evaluare a constructelor de personalitate și de traducere a acestora în performanțe profesionale. De pildă, se știe că agresivitatea este o dimensiune a personalității, care poate facilita succesul într-o anumită profesie, cum ar fi aceea de agent comercial. Într-o acțiune de selecție a agenților comerciali, operatorii de interviu vor trebui să aibă grile de evaluare a răspunsurilor obiective identice pentru fiecare întrebare, altfel fidelitatea interintervievatori va fi mică și candidații vor fi evaluați la diferențe foarte mari de către fiecare intervievator.

Potențial, se vor găsi în fiecare strategie de proiectare a unui set de întrebări pentru interviu, test psihologic sau chestionar multe surse de eroare ce pot distorsiona „adevărată” realitate. Comportamentul uman fluctuează de la un moment la altul și de la o situație la alta. În plus, procedura de măsurare în sine conține ea însăși numai un eșantion din posibilele situații cu care se vor confrunta subiecții în condiții reale de examinare psihologică (indispoziție, oboseală, influența mediului ambiant, consum de substanțe psihoactive etc.).

Psihologul, în activitatea pe care o prestează, este preocupat de reducerea surselor de eroare ce pot influența într-un fel sau altul măsurarea. Erorile de măsurare au cel puțin două consecințe majore atât asupra interviului de selecție, cât și asupra unui examen psihologic: 1) scad eficiența intervenției psihologice (avem în vedere aspectele calitative, obiectivitatea rezultatelor, precizia cu care este măsurat ceea ce se dorește să se măsoare) și 2) alterează cadrul etic în care se înscrie intervenția respectivă (se înțelege prin aceasta credibilitatea, imparțialitatea măsurărilor și a deciziilor).

În teoria testelor psihologice, conceptul de *fidelitate* a cunoscut de-a lungul timpului diverse accepțiuni. Astfel, de exemplu, în 1954 și în 1966 Standardele APA identificau fidelitatea cu consistența și stabilitatea, în timp ce în 1974 fidelitatea este privită ca „gradul în care rezultatele testării pot fi atribuite surselor sistematice de variație” (APA Standards, 1974). Termenii *consistență* și *stabilitate* continuă să fie utilizați, dar nu în sensul de consistență internă și de stabilitate temporară ale unui anumit comportament, ci mai degrabă ca reproductibilitate a rezultatelor cercetării științifice.

Surse de stabilitate și instabilitate a scorurilor la interviul de selecție

Am subliniat că evaluarea atât prin metoda interviului, cât și prin testarea psihologică nu este una perfectă, întotdeauna scorurile sunt afectate de diferiți factori interni sau externi care, în contextul testării cu unul și același instrument, vor duce la obținerea unor scoruri diferite. De exemplu, dacă examinăm un grup de candidați cu un test de memorie, raționament verbal etc. în două momente diferite (la distanță de șase luni), performanța realizată va fi diferită, aceasta reflectându-se în variabilitatea scorurilor obținute. De asemenea, același set de întrebări aplicate candidaților la distanța de minimum șase luni va duce la obținerea unor răspunsuri punctate diferit.

În continuare enumerăm câteva din sursele de stabilitate și instabilitate a scorurilor de la interviul de selecție (preluate și adaptate la interviul de selecție după Thorndike, 1949; Murphy și Davidshofer, 1991):

- Particularități durabile și generale ale persoanei privind deprinderile și aptitudinile :
 - 1) nivelul unor deprinderi care pot influența modul de a opera cu o serie de teste și, implicit, răspunsurile acordate la unele întrebări din cadrul interviului ;
 - 2) abilitatea generală de a înțelege instrucțiunile de lucru, dar și întrebările enunțate de către interviuatori (candidații cu deficiențe intelectuale vor înțelege mai greu unele întrebări, în special sensul și conotația acestora, și vor avea greutate în acordarea răspunsurilor).
- Particularități durabile, dar specifice ale persoanei :
 - 1) specifice față de setul de întrebări luat ca întreg : nivelul individual de dezvoltare a abilității de a răspunde la un tip de întrebări (situaționale, comportamentale) care nu influențează răspunsurile acordate la alte întrebări (privind adaptarea la locul de muncă, formarea profesională etc.) ;
 - 2) cunoștințe și deprinderi specifice formei particulare corespunzătoare fișei postului ;
- Particularități specifice anumitor întrebări din interviu :
 - 1) șansa unui candidat de a cunoaște răspunsul la un anumit fapt particular cerut de o întrebare (de exemplu, un candidat care a stat pe coridor și a întrebat candidații care ieșeau de la interviu ce întrebări au fost puse) ;
 - 2) tipuri de întrebări cu care diferiți candidați au fost familiarizați inegal (existența în setul de întrebări a câtorva itemi cu răspunsuri la alegere îi poate încurca pe cei nefamiliarizați cu stilul respectiv de lucru).
- Particularități temporare, dar generale ale persoanei (factori incidentali care afectează scorurile la evaluarea răspunsurilor date în timpul interviului : sănătatea, oboseala, motivația, tensiunea emoțională, nivelul prea elevat unor întrebări ; condițiile de mediu din camera de așteptare sau chiar din camera unde are loc interviul : iluminare, căldură, umiditate, ventilație etc. ;
- Particularități temporare și specifice (cu influență numai asupra unor tipuri de întrebări) ale persoanei :
 - 1) specifice față de anumite tipuri de întrebări luate ca întreg : înțelegerea sarcinii specifice cerute de întrebările în cauză (cazul întrebărilor situaționale, comportamentale sau de simulare cu joc de rol) ; mici trucuri sau tehnici neortodoxe de a răspunde la întrebări ; nivelul de antrenare în rezolvarea unor sarcini specifice cerute de întrebările situaționale, comportamentale sau de simulare cu joc de rol în cauză (un candidat familiarizat cu jocuri de rol, simulări și probe situaționale va fi avantajat) ; dispoziția momentană pentru rezolvarea întrebărilor situaționale, comportamentale și de simulare ;
 - 2) specifice față de unele întrebări din setul pentru interviu :
 - a) fluctuații și idiosincrazii ale memoriei umane (la o întrebare ce urmărește cunoașterea conturilor în cifre adresată unui candidat pentru postul de contabil, în cazul în care acestuia nu îi place să opereze cu numere, are șanse să nu își amintească anumite conturi analitice și poate da un răspuns greșit) ;

b) fluctuații neprevăzute ale atenției sau percepției, suprapuse nivelului general de performanță caracteristic unei persoane.

- Factori sistematici sau de noroc care afectează administrarea întrebărilor sau evaluarea răspunsurilor date de candidați :

- 1) condițiile în care are loc interviul : utilizarea unui interval de timp fixat pentru fiecare candidat, prezența unor factori de distragere a atenției, claritatea enunțării întrebărilor etc. ;
 - 2) efectul interacțiunii personalității, genului sau naționalității examinatorului cu persoana examinată, aceasta stimulând sau inhibând răspunsurile la întrebările enunțate ;
 - 3) inconsecvența sau părtinirea în enunțarea întrebărilor și punctarea răspunsurilor.
- Variații neexplicate :
 - 1) norocul în găsirea răspunsului corect, atunci când subiectul ghicește răspunsul ;
 - 2) distragerea momentană a atenției pentru a avantaja alți candidați.

Exercițiu de realizat în grupuri de câte trei

Parcurgeți anexele 1-2 și încercați să construiți un scenariu în care pe rând sunteți interviuat și interviuator și vă confrunțați cu diferite aspecte menționate ca surse de stabilitate și instabilitate.

Care tipuri de întrebări credeți că afectează mai mult răspunsurile candidaților ?

Modelul matematic general al fidelității

Înțelegerea noțiunii de *fidelitate*, ca și tehnicile de estimare a fidelității scorurilor atât ale testelor psihologice, cât și a scorurilor realizate la interviu, depinde în ultimă instanță atât de definirea precisă a atributelor care se măsoară, cât și de sursele de inconsistență specifice măsurării calităților respective.

În practică, măsurătorile și evaluările pe care le efectuăm când este vorba de factorul uman nu sunt niciodată perfect stabile sau consistente. În acest sens, teoriile fidelității testelor au fost proiectate cu scopul de a estima efectele instabilității preciziei evaluărilor psihologice.

Punctul de start în explicarea a ceea ce s-a numit modelul clasic al fidelității măsurărilor psihologice este ideea că scorurile la test sunt rezultatul influenței a doi factori (Gregory, 1992 ; Murphy și Davidshopher, 1991) :

1. Factori care contribuie la *consistență* : caracteristicile stabile ale individului sau ale situației în care se face evaluarea atributului/caracteristicii respective ;
2. Factori care contribuie la *inconsistență* : caracteristici ale individului sau situația de examinare care afectează scorurile observate, dar care nu au nimic comun cu ceea ce se încearcă să se măsoare.

Cele spuse pot fi prezentate sintetic sub forma ecuației (Stan, 2002) :

$$\text{scorul observat} = \text{scorul real} + \text{eroarea de măsură}$$

Sau, mai simplu :

$$X = A + e$$

Unde :
 X = scorul la test
 A = scorul adevărat
 e = eroarea de măsură

Această ecuație este valabilă atât pentru testele psihologice, cât și pentru scorurile obținute în urma interviului de selecție.

Guilford (1965) apreciază că scorul real este valoarea care s-ar obține dacă măsurarea ar fi făcută cu un instrument perfect, aplicat în condiții ideale. Diferența dintre un scor observat și scorul real se numește în mod obișnuit *eroare de măsură*. Ea reprezintă discrepanțele dintre scorurile obținut la un test și scorul adevărat corespunzător. Astfel :

$$e = X - A$$

Obiectivul teoriei fidelității este să estimeze erorile de măsurare și să sugereze modalitățile de remediere a acestora. În studiul fidelității se presupune că erorile de măsurare sunt aleatoare, și nu sistematice. Valorile observate vor fi afectate de o eroare ce se produce în același mod la fiecare măsurare sau evaluare calitativă. Despre o asemenea eroare se spune că este sistematică. Erorile sistematice au efect doar asupra valorilor scorurilor observate, nu și asupra valorilor scorurilor reale sau asupra a ceea ce se numește eroare de măsurare. Erorile de măsurare sau evaluare calitativă nu sunt predictibile. De exemplu, un candidat care se prezintă obosit la interviu poate să dea răspunsuri afectate de starea de oboseală, neavând nici o legătură cu competența și formarea profesională. Elementele distorsionante sunt deci întâmplătoare, iar teoria fidelității susține că erorile de măsurare sunt aleatoare. Acestea acționează în contextul în care se referă la un eșantion de subiecți ca variabile aleatoare. Pornind de la aceste constatări, a fost dezvoltată o adevărată teorie a fidelității testelor psihologice (Gulliksen, 1950; Lord și Novick, 1968).

Astfel, dacă erorile au caracteristicile esențiale ale variabilelor aleatoare, se presupune că ele au o probabilitate egală să fie pozitive sau negative și că nu sunt corelate cu scorurile reale sau cu erorile specifice altor teste. Luând în considerare aceasta, se poate presupune că :

1. Media erorilor de măsură = 0;
2. Scorurile adevărate și erorile nu corelează între ele : $r_{ae} = 0$;
3. Erorile între diferite măsurări (teste diferite) nu sunt corelate : $r_{e/e2} = 0$.

Mai departe, teoria fidelității susține că varianța scorurilor de test obținute este suma dintre varianța adevărată și varianța erorilor de măsurare (Stan, 2002) :

$$\sigma_x^2 = \sigma_A^2 + \sigma_e^2$$

Urmărind formulele menționate mai sus, observăm că scorurile obținute la evaluare (cu interviu sau probe psihologice) variază în funcție de rezultatele a doi factori : a) variabilitatea scorurilor adevărate și b) variabilitatea erorilor de măsurare. Dacă procedura de evaluare și probele în sine însumează un număr mare de erori, influențând performanțele candidaților, scorurile la test vor fi inconsistente ; la o repetare a sesiunii de testare, scorurile vor fi diferite, adică nu vor fi stabile. Dacă erorile de măsurare au un efect redus asupra scorurilor la interviu și probe, atunci setul de întrebări aplicat sau probele psihologice vor reflecta preponderent aspecte consistente ale performanței candidaților la interviu și la evaluare etichetate ca „scor real” sau „scor adevărat”.

Lord și Novick (1968) arată că pătratul coeficientului de corelație liniară între scorurile reale și scorurile observate ale unui test se numește *coeficient de fidelitate al testului*. Pentru interviu se pot calcula de asemenea *coeficienți de fidelitate ai setului de întrebări*. Mai mult decât atât, Murphy și Davidshofer (1991) menționează că coeficientul de fidelitate (r_{xx}) este un indice al influenței relative a scorurilor adevărate și erorilor asupra scorurilor testului, în cazul nostru al setului de întrebări din cadrul interviului. Într-un sens general, coeficientul de fidelitate este un raport între varianța scorurilor adevărate și varianța totală a scorurilor testului (în cazul nostru setul de răspunsuri scorate ale candidatului).

$$r_{xx} = \frac{\sigma_A^2}{\sigma_x^2}$$

Sau :

$$r_{xx} = \frac{\sigma_A^2}{\sigma_x^2 + \sigma_e^2}$$

Coeficientul de fidelitate este utilizat la evaluarea preciziei unui test, a unei probe psihologice sau a interviului de selecție, fără însă să fie suficient pentru descrierea acestuia ca instrument de măsură. O anumită valoare a coeficientului de fidelitate poate fi obținută

pentru variație diferite ale scorurilor observate și ale erorilor de măsură. Standardele APA (1985) recomandă ca în manualul testului să figureze, alături de coeficientul de fidelitate al testului, și eroarea standard de măsurare, deoarece coeficientul de fidelitate reflectă doar mărirea raportului acestor variații.

Coeficienții de fidelitate se vor utiliza la compararea testelor/seturilor de întrebări construite pentru interviu. Eroarea standard de măsurare va servi la interpretarea scorurilor testului – mai precis, la determinarea intervalelor de încredere pentru scorurile reale.

Înainte de a calcula coeficientul de fidelitate al unui test este absolut necesar să se precizeze ce reprezintă scorurile reale ale testului/setului de întrebări construite pentru interviu și care sunt sursele posibile ale erorilor de măsurare. Aceasta deoarece o anumită caracteristică a unei persoane poate fi măsurată prin scorurile reale ale unui test sau poate influența scorurile observate ca eroare de măsură la un alt test. Condițiile de administrare a testului/probei/interviului (lumina, căldura, zgomotul etc.), când diferă de cele stabilite de către organizație sau de psihologul din firmă, pot modifica destul de mult scorurile observate. Din aceste motive, nu este suficient să se indice o valoare a coeficientului de fidelitate pentru a arăta cât de bine sunt reflectate scorurile reale ale testului de către scorurile observate, ci trebuie să se precizeze:

- caracteristicile persoanelor cărora le este destinat testul sau setul de întrebări din interviu (nivel de studii, vârstă etc.);
- condițiile în care se administrează testul/interviul.

Deci nu se vorbește despre fidelitatea unui instrument de măsură, ci despre fidelitatea aceluia test aplicat la o anumită populație și în anumite condiții (Pitariu și Albu, 1996).

Metode de estimare a fidelității

În practică, coeficienții de fidelitate pot servi unuia sau ambelor obiective: 1) să estimeze precizia măsurării realizate de o procedură particulară cum ar fi aceea a unui instrument de măsură, test psihologic sau set de întrebări construite pentru interviu; 2) să estimeze consistența performanței unei proceduri de măsurare.

În acest sens, obiectivul estimării fidelității este să determine cât din variabilitatea scorurilor observate la test este atribuită erorilor de măsurare și cât variabilității scorurilor adevărate.

Literatura de specialitate recomandă utilizarea următoarelor metode de calcul a fidelității (Albu, 1998; Mitrofan, 2010):

- Metoda testare-retestare – utilizată în calculul stabilității scorurilor obținute în două instanțe de testare cu aceeași probă. Această metodă arată cât de stabile sunt scorurile în timp;
- Metoda înjumătățirii (*split-half*) – produce un coeficient de echivalență, fiind o variantă a metodei testelor/probelor paralele;
- Metoda analizei consistenței interne – coeficientul de fidelitate se calculează pe baza analizei consistenței interne a unui test administrat o singură dată sau a setului de întrebări din cadrul interviului. Din această categorie fac parte coeficienții α al lui Cronbach, I_3 al lui Guttman și coeficienții Kuder-Richardson (KR-20 și KR-21)

În continuare sunt evidențiate tipurile de coeficienți de fidelitate, metodele prin care se obțin și condițiile în care pot fi utilizați (Albu și Pitariu, 1993; Albu, 1998; Mitrofan, 2010).

Metoda testare-retestare

Metoda testare-retestare (figura 6.1.) evaluează gradul în care scorurile observate la test/setul de întrebări din cadrul interviului sunt constante de la o administrare la alta.

Procedura de lucru:

- se administrează testul/setul de întrebări unui grup de candidați;
- după un interval de timp se administrează același test/set de întrebări aceluiași grup de candidați;

- se calculează coeficientul de corelație liniară între scorurile observate în cele două situații.

Valoarea obținută se folosește pentru estimarea fidelității testului, considerându-se că testul este paralel cu el însuși, ceea ce înseamnă că între cele două administrări ale sale scorurile reale ale persoanelor nu s-au schimbat, presupunând că, pentru fiecare persoană, erorile de măsurare în cele două cazuri sunt variabile aleatoare independente. Coeficientul de corelație calculat prin această metodă se numește coeficient de stabilitate.

Procedura experimentală poate fi schițată astfel :

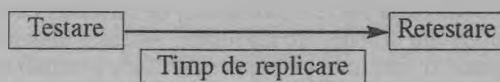


Figura 6.1. Metoda testare-retestare

Metoda testare-retestare este utilă atunci când scorurile reale măsoară caracteristici *durabile generale și specifice* ale persoanelor, în cazul nostru candidații la posturile scoase la concurs. Factorii temporari (starea de oboseală sau boală a celui examinat, emoțiile, temperatura și iluminarea sălii de testare etc.) pot influența pozitiv sau negativ scorurile obținute de o persoană care participă atât la interviu, cât și la testare. Acest lucru se datorează faptului că nu se modifică scorul real al persoanei, ci se acționează asupra erorilor de măsurare. Pe de altă parte, în intervalul de timp dintre două testări, persoanele pot dobândi cunoștințe și deprinderi noi, ceea ce face să crească scorurile reale. Este motivul pentru care coeficientul de corelație liniară între scorurile observate la testare și la retestare nu măsoară fidelitatea testului. El arată cât de stabile în timp sunt aptitudinile, deprinderile sau cunoștințele verificate și cum se schimbă nivelul acestora la persoanele examinate.

Un coeficient de stabilitate poate avea o valoare mare atunci când :

- persoanele examinate nu s-au schimbat în ceea ce privește particularitatea investigată între cele două testări/interviuri ;
- nivelul calității investigate (aptitudine, deprindere, cunoștințe) variază, la fiecare persoană, proporțional cu valoarea detectată la prima testare/primul interviu de selecție.

Valoarea unui coeficient de stabilitate/fidelitate este influențată atât de lungimea intervalului de timp dintre testare și retestare, cât și de condițiile în care au loc cele două administrări.

Metoda înjumătățirii (split-half)

Un caz particular al metodei formelor paralele care elimină cele două deficiențe majore ale acestora (proiectarea unei forme paralele a testului și administrarea separată a celor două forme) o constituie metoda înjumătățirii sau *split-half*.

Procedura :

- se administrează testul/setul de întrebări unui grup de persoane ;
- se împarte testul/setul de întrebări în jumătate ;
- se calculează coeficientul de corelație între scorurile observate la cele două jumătăți.

Dacă jumătățile testului sunt măsurători paralele, atunci valoarea calculată reprezintă coeficientul de fidelitate al fiecăreia dintre părți. Cu ajutorul lui, aplicând formula Spearman-Brown, se poate determina coeficientul de fidelitate al întregului test/set de întrebări :

$$r_{tt} = \frac{2r}{1+r}$$

unde r_{tt} este fidelitatea testului și r este corelația calculată între cele două jumătăți ale testului.

O formulă mai simplă este și următoarea :

$$r_{tt} = \left(1 - \frac{\sigma_d^2 + \sigma_B^2}{\sigma_t^2} \right)$$

unde σ_A^2 și σ_B^2 reprezintă varianța primei jumătăți și, respectiv, a celei de-a doua jumătăți a testului. Cele două formule dau aproape același rezultat. Coeficientul obținut este o estimare a coeficientului de echivalență dintre cele două jumătăți ale testului (Cronbach, 1966; Stan, 2004; Mitrofan, 2010).

Metoda *split-half* rezolvă multe din problemele teoretice și practice inerente metodei testare-retestare și metodei formelor paralele. Mai întâi, nu este necesar să se administreze două teste diferite și nici să se administreze de două ori același test. În felul acesta nu există pericolul modificării scorurilor reale între administrări și nici cel al memorării și repetării răspunsurilor date la primul test.

Dificultatea operării cu metoda *split-half* constă în construirea jumătăților care să fie măsurători paralele. În acest sens se recomandă (Mitrofan, 2010) să se elaboreze perechi de itemi care să fie similari ca formă, conținut, dificultate, medie și abatere standard a scorurilor, tip de întrebare (cu răspuns liber, cu răspuns la alegere etc.).

Metoda analizei consistenței interne

Această metodă utilizează pentru estimarea fidelității unui test/set de întrebări varianțele și covarianțele scorurilor observate ale itemilor. Este avantajoasă, necesitând numai o singură administrare a testului. Pe baza scorurilor observate ale itemilor se calculează de obicei unul dintre următorii coeficienți (Mitrofan, 2010):

- coeficientul α al lui Cronbach;
- coeficientul r_{20} (KR-20) sau r_{21} (KR-21) al lui Kuder-Richardson (dacă itemii testului sunt binari);
- coeficientul I_3 al lui Guttman.

Acești coeficienți sunt denumiți *coeficienți de consistență internă*; uneori îi mai găsim și sub denumirea de *coeficienți de omogenitate*. Mai mult decât atât, ei indică măsura în care itemii testului sau ai setului de întrebări sunt intercorelați.

Procedura de lucru pentru calculul acestor coeficienți este următoarea:

- se administrează testul/setul de întrebări unui grup de indivizi;
- se utilizează formula aleasă pentru a calcula coeficientul de fidelitate.

Menționăm că, în general, metodele de estimare a consistenței interne se aseamănă într-un fel cu metoda *split-half*, deosebirea fiind că în acest caz se compară fiecare item cu fiecare alt item.

Formule pentru calcularea coeficientului de consistență internă

Procedura cea mai populară pentru calculul consistenței interne a fost elaborată de Kuder și Richardson (*apud* Mitrofan, 2010). Aceasta este cunoscută sub denumirea de formula 20 a lui Kuder-Richardson sau, simplu, KR-20. Această formulă are următoarea structură:

$$r_{20} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \frac{\sigma^2 - \sum_{i=1}^n p_i q_i}{\sigma^2}$$

unde r_{20} este coeficientul de fidelitate al testului, n reprezintă numărul itemilor din test și s abaterea standard a scorului total al testului. p_i este frecvența relativă a celor care au răspuns corect la itemul i și q_i este frecvența relativă a celor care au răspuns necorespunzător la itemul i ($q_i = 1 - p_i$).

KR-21 este un caz particular al formulei KR-20 în care se presupune că toți itemii testului au același grad de dificultate. În acest caz formula este:

$$r_{21} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \frac{\sigma^2 - n \overline{pq}}{\sigma^2}$$

unde $\bar{p}$ și $\bar{q}$ sunt mediile frecvențelor relative ale răspunsurilor corecte, respectiv greșite, pentru cei n itemi.

Coefficientul α al lui Cronbach (Cronbach, 1943) este o generalizare a formulei KR-20, fiind aplicabil și atunci când testul conține itemi care prezintă o varietate mai mare de răspunsuri.

În cazul *interviului de selecție* (evaluare calitativă), răspunsurile la întrebări se evaluează pe o scală Likert de la 1 la 5 după cum urmează: „foarte bine = 5” „bine = 4”, „uneori = 3”, „puțin = 2”, „deloc = 1”. Pentru astfel de situații, a fost elaborată formula coeficientului α (Cronbach, 1951; Novick și Lewis, 1967). În această formulă, valoarea Spq din KR-20 este înlocuită cu suma varianțelor scorurilor itemilor. Formula coeficientului α al lui Cronbach este următoarea:

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \frac{\sigma^2 - \sum_{i=1}^n \sigma_i^2}{\sigma^2}$$

Coefficientul λ_3 al lui Guttman aduce o notă de precizie suplimentară prin faptul că este cel mai apropiat de valoarea reală a coeficientului de fidelitate al testului și poate lua valori pozitive atunci când ceilalți coeficienți de consistență internă sunt negativi și, astfel, sunt lipsiți de utilitate.

Formula de calcul este următoarea:

$$\lambda_3 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_i^2}{\sigma_x^2} + \frac{1}{\sigma_x^2} \sqrt{\frac{n}{n-1} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1, j \neq i}^n \sigma^2(Y_i, Y_j)}$$

σ_x^2 este varianța scorurilor observate ale testului, iar σ_i^2 reprezintă dispersia scorurilor observate la itemul i , Y_i , $i = 1, 2, \dots, n$. $\sigma(Y_i, Y_j)$ este covarianța scorurilor observate la itemii i și j , $i, j = 1, 2, \dots, n$ și $i \neq j$.

În concluzie, putem spune că dintr-o mulțime de probe psihologice sau de seturi de întrebări construite pentru interviul de selecție cu toate celelalte caracteristici egale este de preferat testul sau setul de întrebări ce are coeficientul de fidelitate cel mai mare.

6.2. Conceptul de validitate

În practica psihologică a devenit o realitate preocuparea de a verifica orice instrument, probă sau inventar pentru a se vedea dacă este sau nu valid. În prezent, definiția validității a devenit mai ancorată în realitate, aceasta fiind privită ca o măsură a eficienței unui test în predicția unui criteriu. În acest sens, în definirea conceptului de *validitate* accentul era pus pe evaluarea scorurilor de test ca măsură a unei caracteristici, ulterior scorurile la un test sunt receptate ca un predictor a unui comportament sau a unei performanțe.

Validitatea interviului

O întrebare frecventă pe care și-o pun cei care utilizează interviul ca mijloc de selecție profesională este cum se poate construi un set de întrebări care să prezică performanțele și

comportamentul la locul de muncă. Altfel spus, care este validitatea interviului ca instrument de selecție și care este validitatea interviatorului?

Validitatea interviatorilor se referă la capacitatea acestor operatori de a fi preciși, formați riguros, astfel încât să judece și să evalueze obiectiv și profesionist răspunsurile date de către candidați în timpul interviului de selecție.

În ceea ce privește validitatea procesului de interviu, aceasta se referă la ansamblul informațiilor culese despre un candidat care atrag atenția interviatorului în predicția performanțelor în muncă, dar și a comportamentului său. Astfel, aceste informații depășesc cadrul simplei conversații, ele referindu-se și la scorurile obținute la teste, scrisori de recomandare și evaluări ale performanțelor în posturile deținute anterior.

Validitatea interviatorului este adesea punctul critic pentru validitatea celorlalte surse ale procesului decizional pe bază de interviu. În acest sens este chiar dificil să spunem cât din decizia de angajare aparține doar judecății interviatorului și cât de mult aparține de grilele obiective de punctare a răspunsurilor sau de alte variabile. Carlson (1972) arată că, din 13 studii pe care le-a examinat, unde numai interviatorul a fost unica sursă de informații, nouă studii raportează coeficienți de validitate ierarhizați între 0,15 și 0,25. Reily și Chao (1982) estimează validitatea interviului la 0,19, în general mai mică decât validitatea testelor psihologice. Citând surse mai recente, Patrick, Altmaier, Kuperman și Ugolini (2005) pledează pentru validarea interviului de selecție estimând validarea interviului la coeficienți mult mai ridicați.

Preluat de la validitatea testelor, conceptele care stau la baza determinării validității setului de întrebări construite pentru interviul de selecție operează cu aceleași concepte: constructul psihologic măsurat, domeniul de conținut evaluat de întrebările din set și criteriul de validare al interviului (de obicei performanțele la locul de muncă înregistrate după angajare sau comportamentul înregistrat).

Constructul psihologic. Un construct este, în general, o idee „construită” de experți dintr-un domeniu particular al științei, pentru a rezuma sau a ilustra un grup de fenomene sau de obiecte. În acest sens, Murphy și Davidshofer (1991) arată că orice construct are două proprietăți:

- este o abstractizare a unor regularități din natură;
- nu este observabil direct, dar poate fi conectat cu entități sau evenimente concrete, observabile.

Fiecare construct psihologic este fundamentat pe o teorie, care permite descrierea și predicția comportamentelor legate de el, în situații specifice. Pentru elaborarea unui test sau a unor întrebări din setul destinat interviului care să măsoare un anumit construct, acestuia i se asociază în mod obișnuit o variabilă cantitativă sau calitativă (în cazul interviului). Se formulează apoi o serie de afirmații/întrebări referitoare la modul în care se comportă persoanele care au valori mari ale acestei variabile, comparativ cu cele care au valori scăzute (de exemplu întrebări comportamentale, situaționale etc.).

Comportamentele prin care interviatorii sau persoanele desemnate să construiască întrebările consideră că se manifestă constructul pot fi influențate de diverse variabile: vârsta, sexul, educația primită etc. În acest sens, fiecare dintre afirmațiile formulate în legătură cu constructul pe care testul sau întrebările din setul de întrebări pentru interviul de selecție trebuie să-l măsoare urmează să fie verificată experimental printr-un interviu pilot în urma căruia se pot înlocui, modifica sau scoate din întrebări.

Definirea domeniului de conținut este asemănătoare definirii unui construct. În ambele cazuri, interviatorul sau persoana desemnată să construiască întrebările, pe baza ideii pe care și-a format-o despre ceea ce vrea să măsoare, reține acele comportamente despre care presupune că ar fi manifestări ale constructului, respectiv expresii ale performanței sau ale cunoștințelor candidaților. Descrierea domeniului de conținut trebuie în primul rând să precizeze limitele acestuia.

Criteriul. În teoria testelor psihologice, prin criteriu se înțelege „o variabilă pe care încercăm să o precizăm, în general cu ajutorul testelor” (*Grand dictionnaire de la psychologie*, 1994) sau „un standard sau test pe care se poate baza o judecată sau decizie” (Pitariu, Chraif și Radu, 2009). De obicei, criteriul este privit în psihologie, în contextul procesului de validare, ca un standard față de care un test, inventar/probă și în cazul nostru un set de întrebări construite pentru interviul de selecție pot fi evaluate (evaluări profesionale la locul de muncă, productivitatea muncii, absenteismul, contraproductivitatea, performanțe contextuale etc.). În acest sens, nu există reguli precise pentru ce poate să constituie sau nu un criteriu de evaluare; acesta poate fi un comportament specific sau grup de comportamente, un scor de test, un interval de timp, o evaluare profesională, costul unei perioade de formare profesională, un indice de absenteism, un indice de intoxicare cu aburi toxici la locul de muncă etc.

Anastasi (1954, *apud* Pitariu și Chraif, 2009) enumeră câteva criterii utilizate în practica psihologică pentru analizarea testelor care măsoară constructe:

1. Vârsta: se folosește drept criteriu pentru testele de inteligență, aceasta deoarece s-a constatat dependența performanțelor la testele în cauză de parametrul amintit;
2. Performanțele la diverse programe de formare profesională, cum sunt cursurile de programare, joc de rol, utilizarea accesoriilor media etc., furnizează criterii pentru teste de aptitudini speciale;
3. Performanța profesională este folosită uneori drept criteriu pentru testele de personalitate. Performanța, în general, este un criteriu multidimensional.

În componența performanței pot intra dimensiuni care țin de (Pitariu, *apud* Pitariu și Chraif, 2009b):

- cantitatea realizată în unitatea de timp (piese produse, date introduse în calculator etc.);
- calitatea muncii (numărul de piese rebutate, numărul de erori de codificare etc.);
- timpul de muncă neutilizat (absențe, întârzieri, pauze neautorizate etc.);
- stabilitatea în muncă (vechimea în muncă, schimbări de profesie, transferări, demisii etc.);
- costul necesar pentru instruire (timpul de instruire pentru realizarea unei producții standard, costul materialului deteriorat în timpul instruirii, viteza de promovare etc.);
- cunoștințele profesionale;
- satisfacția în muncă (număr de revendicări, de sugestii etc.);
- evaluările făcute de superiori sau de colegi.

Într-o situație de validare, deoarece se pleacă de la ideea că reușita profesională este multidimensională, sunt utilizate mai multe subcriterii, fiecare referindu-se la un alt aspect. În asemenea cazuri există două posibilități de a acționa pentru a le lua în considerare pe toate (Pitariu, Chraif, 2009):

1. Se combină subcriteriile într-un criteriu compus sau global. Pe baza scorurilor subcriteriilor se calculează pentru fiecare persoană o cotă unică;
2. Se reunesc subcriteriile într-un criteriu multiplu: fiecare subcriteriu are o valoare particulară și este utilizat separat în aprecierea testului.

Prima variantă de lucru este mai convenabilă în privința prelucrării și a interpretării datelor, întrucât fiecare persoană are un singur scor, care permite ierarhizarea candidaților. Astfel, pentru aplicarea sa, este necesar ca scorurile subcriteriilor să fie exprimate în aceleași unități de măsură în scoruri standardizate, în ranguri, în unități de timp sau în procente.

Cohen, Montague, Nathanson și Swerdlik (1988) evidențiază că un criteriu trebuie să fie caracterizat de următorii indicatori: fidelitate, relevanță, validitate și necontaminare. Fidelitatea testului și a criteriului limitează mărimea coeficientului de validitate în concordanță cu următoarea relație teoretică:

$$r_{xy} \leq \sqrt{(r_{xx})(r_{yy})}$$

unde : r_{xy} = coeficientul de validitate ; r_{xx} = coeficientul de fidelitate al testului ; r_{yy} = coeficientul de fidelitate al criteriului.

Taxonomia metodelor de validare a probelor psihologice, aplicabile și la interviul de selecție

Atunci când se operează cu un test psihologic sau de cunoștințe, cu un chestionar de personalitate, cu o probă de aptitudini și, nu în ultimul rând, cu un set de întrebări construite pentru a fi folosite la interviul de selecție, trebuie să se determine două lucruri esențiale : 1) dacă testul în cauză măsoară ceea ce pretinde că face și 2) dacă testul poate fi utilizat în luarea unor decizii corecte.

În practica psihologică se utilizează patru categorii esențiale de definire a validității, denumite cele „patru fețe ale validității”, care în prezent au devenit patru strategii ale validării inferențelor făcute pe baza scorurilor de test (validitatea de conținut ; validitatea conceptuală ; validitatea predictivă ; validitatea concurentă). În continuare vom prezenta o taxonomie a metodelor de validare utilizate în practica internațională, dar și la noi în țară (Stan 2004 ; Mitrofan, 2010) :

1. validitatea de construct ;
2. validitatea conținut ;
3. validitatea predictivă ;
4. validitatea concurentă ;
5. validitatea convergentă ;
6. validitatea discriminativă.

Parcurgând această taxonomie, trebuie să ținem seama că este absolut necesar ca, atunci când se vorbește despre validitatea unui test, să se precizeze despre ce validitate este vorba (predictivă, de conținut etc.). Dacă în cadrul unei populații există subgrupuri cu caracteristici diferite, este posibil ca între acestea să apară deosebiri și în privința validității predictive atât a testelor, cât și a întrebărilor ce fac parte din seturile de întrebări pregătite pentru interviul de selecție.

Așa cum un test psihologic poate fi un bun predictor al performanței numai pentru persoane cu studii superioare, nu și pentru persoane cu studii medii sau numai pentru operatori de credite bancare, nu și pentru operatori de *call center*, și întrebările construite pentru seturile destinate interviului pentru posturile scoase la concurs pot fi un bun predictor al performanței după angajare pentru fiecare profesie, categorie de studii, meserie etc. O variabilă care modifică validitatea predictivă a unui test, cum sunt variabilele din exemplele anterioare, se numește variabilă moderatoare (Dunnette, 1966) și poate acționa și la nivelul interviului de selecție. De aceea, înainte de a avea loc interviul de selecție, trebuie avute în vedere și controlate pe cât posibil majoritatea variabilelor ce țin de : locul în care se desfășoară interviul, securizarea seturilor de întrebări construite astfel încât acestea să nu fie divulgate înainte de ziua interviului, stabilirea unor reguli obiective de interacțiune cu candidații astfel încât să nu existe discriminări în tratamentul lor în ziua interviului (favoritisme, dezavantajarea unor candidați etc.).

1) Validitatea relativă la constructul măsurat

În psihologie sunt măsurate prin intermediul testelor psihologice attribute abstracte precum inteligența, motivația, agresivitatea, denumite constructe. Acestea nu există în sens fizic, este imposibil să oferim un metru de inteligență sau să identificăm un kilogram de

anxietate. Asemenea variabile sunt construite pornind de la fapte observabile, printr-un șir de raționamente bazate pe ipoteze și deducții. Toate constructele sunt însă conectate la realitate, reprezintă aspecte sau evenimente observabile. Constructele psihologice sunt evidențiate, direct sau indirect, de comportament sau în urma conducerii unor experimente dedicate măsurării lor.

De asemenea, în cazul construirii întrebărilor pentru seturile destinate interviurilor de selecție pentru diferite posturi scoase la concurs, este extrem de important să se stabilească în primul rând constructele care stau la baza întrebărilor: comunicarea cu colegii, motivația, satisfacția la fostul loc de muncă, atitudinea față de organizație, emoțiile pozitive, emoțiile negative etc.

Astfel, atât validarea testului, cât și a setului de întrebări despre constructele măsurate se ocupă de calitățile psihice care contribuie la formarea scorurilor acestuia și urmărește înțelegerea dimensiunilor evaluate atât de test, cât și de seturile de întrebări construite pentru interviul de selecție. În acest sens, numai înțelegând constructul măsurat de test/setul de întrebări se pot formula ipoteze privind predicțiile pe care le fac testul și setul de întrebări, dar și relevanța și reprezentativitatea conținutului său. Astfel, tragem concluzia că validarea constructului trebuie să precedă validarea conținutului testului și validarea relativă la criteriu atât pentru testele psihologice, cât și pentru inventare, chestionare și seturile de întrebări construite pentru interviul de selecție.

2) Validitatea relativă la conținut

Validitatea de conținut se referă la estimarea reprezentativității unui eșantion de comportamente a unui test în mulțimea de situații pe care testul intenționează să îl reprezinte.

De exemplu, o mulțime de comportamente se poate referi la ceea ce se numește „inteligență socială”, ce are o paletă de manifestări comportamentale foarte largă. O validitate de conținut a unui chestionar care să evidențieze „inteligenta socială” se va referi la reprezentativitatea adecvată a domeniului situațiilor care circumscriu acest concept. În acest sens, testul în cauză trebuie să conțină un eșantion de itemi extrași dintr-o serie de situații comportamentale ipotetice: familie, cercul de prieteni, locul de muncă etc.

În legătură cu *validitatea de conținut a interviului de selecție*, procedura de realizare este asemănătoare cu cea prezentată anterior pentru testele psihologice. Astfel, setul de întrebări construite pentru interviul de selecție trebuie să se grupeze pe constructele de evaluat – eșantion de întrebări-itemi extrași dintr-o serie de situații comportamentale atât reale, de la fostele locuri de muncă, cât și ipotetice: din familie, cercul de prieteni, locul de muncă, cursurile de formare efectuate, fostele instituții unde a studiat etc.

Anastasi (1976) menționează concordanța și cu standardele APA, unde se subliniază că acest tip de validare implică „examinarea sistematică a conținutului testului pentru a determina dacă el acoperă un eșantion reprezentativ din domeniul comportamentelor pe care testul în cauză trebuie să îl măsoare”.

Urmărind Anexa 1, putem da un exemplu în care să menționăm metodologia construirii unui set de întrebări destinate interviului de selecție care să măsoare competențele necesare profesiei de contabil. Astfel, se vor parcurge următoarele etape:

- observarea unui eșantion reprezentativ de contabili evaluați ca fiind de excepție;
- înregistrarea comportamentelor specifice de operare în timpul lucrului la locul de muncă;
- enunțarea unui eșantion reprezentativ de întrebări-itemi aferenți setului de întrebări pe care intenționăm să-l proiectăm pentru interviul de selecție, în concordanță cu caracteristicile posturilor scoase la concurs (în cazul nostru pentru contabil);
- evaluarea întrebărilor-itemi aferenți setului de întrebări pe care intenționăm să-l proiectăm pentru interviul de selecție (postul de contabil) de către un grup de experți;

- experimentarea întrebărilor-itemi aferenți setului de întrebări pe care intenționăm să-l proiectăm pentru interviul de selecție (postul de contabil) proiectat și analiza de itemi.

Conform lui Ananstasi (1976), dar și lui Anastasi și Urbina (2010), formula de mai jos ne dă o proporție a validității de conținut pentru testele psihologice și pentru întrebările din setul destinat interviului de selecție (CVR):

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

unde: CVR = proporția validității de conținut; n_e = numărul de experți care au evaluat itemul ca fiind „esențial”; N = numărul total de experți.

3) Validitatea relativă la criteriu

Procedeul de validare la criteriu se referă la gradul în care deducțiile făcute pornind de la scorurile testului concordă cu cele bazate pe scorurile altei măsurări/evaluări, numită criteriu. De obicei, criteriul ales poate fi atât pentru probele psihologice, chestionare, cât și pentru întrebările construite pentru interviul de selecție, după cum urmează: performanțele înregistrate la locul de muncă pentru posturile scoase la concurs, comportamente contraproductive, comportamente cetățenești etc.

Dacă testele psihologice și întrebările din setul destinat interviului de selecție sunt utilizate pentru a se lua decizii, validarea la criteriu urmărește dacă deciziile bazate pe scorurile testului/întrebărilor coincid cu cele care se referă la valorile unei variabile criteriu, despre care se presupune că permite luarea unor decizii corecte. De exemplu, în selecția profesională, decizia poate consta în acceptarea sau respingerea candidaților care optează pentru un anumit post scos la concurs. Testul și, implicit, întrebările din setul destinat interviului de selecție au validitate la criteriu semnificativă statistic dacă se constată că indivizii acceptați vor fi eficienți profesional deoarece au și scoruri mari la test/la interviul de selecție aplicat, în timp ce candidații cu scoruri mici la test au fost respinși (Pitariu și Chraif, 2009).

Variabila criteriu poate fi unidimensională sau multidimensională, cu valori cantitative și/sau calitative. Astfel, în selecția profesională o variabilă criteriu poate fi constituită din calificativul obținut pentru o performanță anterioară, rezultatele unei probe de lucru (cu valori cantitative sau evaluare calitativă), dar și unele date demografice (scalate dihotomic: sexul, starea civilă etc.).

Procedura de validare la criteriu se face în mod obișnuit prin intermediul a două abordări strategice:

- validarea predictivă;
- validarea concurentă.

Validarea predictivă a probelor psihologice și a interviului de selecție

Validitatea predictivă are ca obiectiv determinarea gradului de eficiență a unui test/chestionar sau set de întrebări din interviul de selecție în prognoza comportamentului unei persoane într-o anumită situație, în cazul nostru la locul de muncă pe posturile scoase la concurs. Această procedură de validare (vezi capitolul 5) se realizează prin compararea scorurilor testului/interviului de selecție efectuat cu rezultatele obținute la un criteriu ales strategic ca să corespundă cu performanțele la locul de muncă pentru postul respectiv, realizate de aceeași candidați, deveniți angajați ai organizației, după un interval de timp mai lung sau mai scurt.

De exemplu, pentru estimarea validității predictive a setului de întrebări din cadrul interviului de selecție pentru postul de consilier de probațiune, psihologul sau intervievatorii vor calcula coeficientul de corelație liniară între scorurile la diferite dimensiuni ce măsoară constructele pentru care au fost construite întrebările respective (fișa postului și întrebările pentru postul de consilier probațiune) și măsurile performanțelor obținute de aceleași persoane după o anumită perioadă de la angajarea pe posturile scoase la concurs. În acest sens, concordanța ar trebui să apară și implicit coeficientul de validitate să fie semnificativ statistic dacă întrebările construite pentru interviul de selecție corespund procedurilor, activităților și sarcinilor de la locul de muncă.

O caracteristică esențială a validității predictive este că ea se determină folosind *loturi neselectate sau grupuri de participanți*. În acest sens, toate persoanele cărora li s-a administrat testul vor urma același tratament și vor fi prezente la evaluarea variabilei criteriu. Astfel, în lotul de participanți la operațiunea de validare la criteriu care servește la compararea dimensiunilor măsurate prin intermediul întrebărilor din setul destinat interviului de selecție cu criteriul vor exista atât scoruri mari, cât și scoruri mici.

Validarea concurentă a probelor psihologice și interviului de selecție

În practică determinarea validității predictive se dovedește a fi o activitate greu de realizat deoarece este costisitoare și consumatoare de timp – examinarea psihologică a unor candidați în scopul angajării, angajarea lor și apoi, după o anumită perioadă, evaluarea reușitei lor profesionale și determinarea capacității predictive a testului psihologic utilizat. O soluție adesea adoptată de psihologi este ca examinarea psihologică și culegerea datelor corespunzătoare performanțelor (criteriu) la locul de muncă să aibă loc în același moment. Este adevărat, în acest caz se va opera cu o populație selecționată sau cu ceea ce în statistică se numește „restrângerea mulțimii”. Aceasta este o soluție rapidă, mult mai puțin costisitoare, dar, din păcate, *nu se poate aplica pentru interviul de selecție*, ci doar pentru interviu ca metodă în analiza muncii.

Prelucrări statistice utilizate în validarea testelor psihologice și a interviului de selecție

Coeficientul de validitate este un coeficient de corelație care demonstrează existența unei relații între scorurile unui test/chestionar sau set de întrebări din cadrul interviului de selecție și scorurile care definesc rezultatele unei măsurători sau evaluări calitative considerate variabilă criteriu. Acesta este un indice statistic ce relevă gradul de asociere dintre două variabile. În cazul nostru, corelația dintre variabila predictor și variabila criteriu se referă la ceea ce în mod obișnuit este numit „coeficient de validitate”.

În funcție de natura variabilelor studiate, cum ar fi tipul acestora, mărimea eșantionului, forma distribuției lor, pot fi utilizați și alți coeficienți de corelație decât corelația liniară sau metoda Pearson. Astfel, în cazul folosirii unei evaluări prin ierarhizare, se poate folosi corelația rangurilor prin metoda Spearman (test neparametric). Se apreciază că un test are validitate bună atunci când coeficientul de validitate este mare, dar în limitele unui coeficient obținut cu date reale din practică, acesta fiind de cel mult 0,4 din pricina erorilor și distorsiunilor cu care se confruntă datele culese empiric, și nu pur teoretic.

Calea adecvată de interpretare a unui coeficient de corelație este în termenii în care acesta ne indică o îmbunătățire posibilă a mediei calității persoanelor care vor fi angajate prin utilizarea predictorului/instrumentului/testului la locul de muncă în procesul de producție. Astfel, predictorii care obțin corelații modeste cu criteriul de eficiență profesională la locul de muncă sunt capabili să îmbunătățească semnificativ media performanțelor persoanelor în circumstanțe optime. Trebuie avut în vedere și faptul că se vor comite și multe erori de predicție, dar ca nivel general media persoanelor cu scoruri mai mari la test/interviu va fi

considerabil mai bună decât a persoanelor cu o performanță scăzută la test/interviu. Mai mult decât atât, dacă un psiholog poate să demonstreze că prin selecția psihologică și cu ajutorul setului de întrebări construite pentru interviul de selecție poate crește media performanțelor profesionale, acest lucru este suficient pentru ca serviciile să-i fie acceptate de către o organizație care aspiră la prosperitate.

În practică, studiul validității cunoaște numeroase abordări, diferite strategii și modele de validare. Astfel, o practică destul de controversată este corelarea unui predictor cu un criteriu compozit sau multiplu (descompus în mai multe subcriterii) (Pitariu, Chraif și Radu, 2009).

Validitatea testelor psihologice și a interviului de selecție în decizia de selecție profesională

Coeficientul de validitate este un coeficient de corelație care evidențiază o măsură a relației dintre scorurile la un test psihologic, chestionar, inventar sau interviu de selecție și scorurile rezultate în urma unei evaluări rezultate din performanțele la locul de muncă după angajare (criteriu). Acest coeficient de corelație se calculează în mod obișnuit prin metoda Pearson, dar, în funcție de natura datelor colectate, mărimea lotului de participanți și distribuția datelor (bimodală sau deplasată la stânga sau la dreapta), se pot folosi și coeficienți de corelație neparametrici (Spearman).

Ca și coeficientul de fidelitate, coeficientul de validitate poate fi afectat de o serie de factori, fapt ce pune psihologul din departamentul de resurse umane în fața unei serii de elemente distorsionante care pot afecta rezultatele unui proces de validare. Dintre acestea, cea mai importantă ar fi problema restrângerii mulțimii (restricția de rang). Adesea distorsiunea coeficientului de validitate are o justificare obiectivă: de cele mai multe ori în acțiunea de validare se lucrează cu populații selecționate, din rațiuni practice fiind imposibilă operarea cu un lot neselecționat, așa cum se întâlnește de obicei în organizații, la locul de muncă (Pitariu, Chraif, 2009b, 2009c; Pitariu, Radu și Chraif, 2009).

6.3. Abordări teoretice și practice ale interviului de selecție

Psihologul american Paul Mehl delimitează interviul clinic de cel de selecție de personal pe baza unor studii care au analizat comparativ interviul clinic față de interviul care intră într-o combinație statistică. Autorul susține ideea superiorității combinațiilor statistice față de cele clinice în predicția comportamentului. Mehl (1965) a realizat o metaanaliză prin identificarea și analiza a 55 de studii, găsind că 33 sunt clar în favoarea predicției statistice față de predicția clinică, în 17 studii a constatat că despre nici una din metode nu se poate afirma că este superioară alteia, iar într-un singur studiu se demonstrează superioritatea metodei clinice față de aceea statistică. În general, interviul utilizat în selecția psihologică este mult mai apropiat de anamneza clinică, dar în egală măsură poate fi utilizat – desigur, că în termeni mult mai riguroși – și în deciziile de personal privind selecția personalului în organizații.

Studiile mai recente au prezentat sinteze legate de valoarea și limitele interviului de selecție și au făcut unele sublinieri interesante (Arvey și Campion, 1982; Webster, 1982). Astfel, Webster, psiholog cu o experiență de peste 30 de ani în practica și cercetarea valorii interviului, susține cu claritate că interviul poate fi înțeles numai în contextul unui complex decizional realizat în circumstanțe stresante. Circumstanțele stresante nu sunt cele care afectează interviuatul, ci care pot afecta interviuatorul. Acest lucru este normal întrucât cele mai multe informații sunt prelucrate de interviuator, nu de persoana interviuată. Ca rezultat, stresul interviuatorului îl va determina cel mai probabil să ia decizii imprecise. În acest sens, studiul stresului interviuatorului se pare că are o importanță considerabilă în

prelucrarea informațiilor decizionale. Pentru a realiza însă astfel de studii, ele trebuie să fie realizate în situații reale în organizațiile care scot posturi la concurs, și nu în situații artificiale cum ar fi experimentele de laborator, deoarece starea de stres este anihilată de situație în experimentele replicate în laborator.

Landy (1989), bazându-se pe câteva lucrări mai recente (Guion și Gibson 1988 ; Hakel, 1986), este mai categoric, opunându-se experimentelor în care sunt utilizați participanți în cadrul laboratorului pentru replicarea studiilor din mediul organizațional – mai precis, selecția personalului – și aduce unele argumente în legătură cu pericolul utilizării unor situații artificiale în cercetarea interviului de selecție. Ceea ce susțin Arvey și Campion (1982) este că, în domeniul discutat, sunt necesare mai multe studii ancorate în paradigma cognitivă. Aceiași autori subliniază valoarea potențială a interviului structurat și a interviului realizat de un grup de interviuatori, preferabil unui interviuator.

În alte cercetări, Latham, Saari, Pursell și Campion (1980) propun o variantă optimizată a interviului structurat, și anume interviul situațional. În acest context, persoanei intervievate i se adresează întrebări care se bazează pe incidente critice care sunt specifice unui anumit post (aceste întrebări sunt asemănătoare cu probele situaționale și de aceea au o validitate predictivă ridicată). Un incident critic este o descriere a unui eveniment care s-a dovedit a fi important pentru succesul sau eșecul într-o sarcină specifică de muncă (Pitariu, Chraif și Radu, 2009). Persoanei intervievate i se adresează o serie de întrebări bazate pe incidente critice, cerându-i-se să răspundă la ele. O caracteristică importantă a acestei tehnici este că ea întrunește câteva acorduri cu privire la ce înseamnă un răspuns bun, mediu sau slab (pot fi scalate pe o scală Likert). De exemplu, candidatul la un post de director de vânzări poate fi întrebat ce va face dacă soția nu este de acord ca el să plece săptămânal în delegații pentru că la fiecare sfârșit de săptămână ea va rămâne singură acasă. Un răspuns cotat ca bun poate fi că familia va aprecia salariul pe care îl va primi și faptul că lucrează la o firmă de prestigiu, iar candidatul angajat pe postul de director va putea să meargă în delegații.

Huffcutt, Roth și McDaniel (1996) realizează un studiu de metaanaliză privitor la măsura în care interviul de angajare reflectă aptitudinile cognitive ale candidaților. Aceștia au analizat 49 de studii, găsind o medie a corelațiilor corectate pentru restricție de rang de 0,40, între evaluările prin intermediul interviului și scorurile testelor de aptitudini. Analizele efectuate au evidențiat următoarele aspecte : a) corelația cu aptitudinile tinde să scadă cu cât crește nivelul de structurare a interviului ; b) tipul de întrebări utilizate în interviu pot influența mărimea corelației cu aptitudinile ; c) reflectarea abilităților în evaluări tinde să devină mai mare când scorurile testelor de aptitudini sunt cunoscute de evaluator ; d) corelațiile cu aptitudinile sunt în general mai mari când intră în discuție posturi de mai mică complexitate. Mai mult, s-a constatat că evaluările prin interviu care corelează la un nivel superior cu abilitățile cognitive tind să fie și mai buni predictorii ai performanțelor în muncă. Datele oarecum surprinzătoare legate de considerațiile privind nivelul de structurare a interviului pot fi interpretate în sensul că un interviu mai puțin structurat este inferior unuia structurat.

Cu toate acestea, utilizarea interviului de selecție rămâne încă o problemă controversată. Arvey și Campion (1982) își pun întrebări în legătură cu utilizarea interviului ca predictor al succesului profesional, deci ca instrument de selecție profesională. În acest sens autorii consemnează patru motive :

- Utilizatorii de interviuri de selecție cred că acesta este într-adevăr un instrument cu validitate ridicată, în ciuda evidențelor pesimiste ale altor opinii. Susținătorii interviului de selecție argumentează utilitatea sa prin predicția unor însușiri ca sociabilitatea, fluența verbală, comunicarea, emoții pozitive și emoții negative greu de detectat cu testele psihologice obișnuite ;
- Interviu nu este un predictor cu validitate ridicată, dar, din considerente practice, acesta a devenit un instrument popular. Studiile de validare inițiate au o serie de carențe cum ar fi numărul redus de subiecți. Procedurile de selecție experimentate se bazează de asemenea pe un număr redus de candidați ;

- Interviewatorii cred prea mult în iluzia validității personale, chiar și când sunt conștienți de faptul că interviul nestructurat nu are validitate ridicată și semnificativă statistic. În acest sens interviewatorii nu mai primesc un feedback despre evaluările pe care le-au făcut, deci iluzia validității personale va persista.
- Interviul nu este făcut pentru evaluare și selecție deoarece unii cercetători consideră că este mai potrivit pentru alte intervenții la nivel organizațional decât pentru decizii privind selecția de personal.

Cu toate argumentele aduse pro și contra interviului de selecție, acesta este greu de eliminat din procesele de screening și selecție profesională. Analizând evidențele cercetărilor inițiate în ultimii 50 de ani, se poate afirma cu certitudine că datele demografice/biodatele, testele obiective și chestionarele de personalitate, precum și interviul de selecție constituie o bază fermă de evaluare și selecție a candidaților și că nu ar trebui să lipsească din nici un proces de selecție a personalului în organizațiile cu scop lucrativ.

CAPITOLUL 7

STUDII DE CAZ PRIVIND METODELE DE VALIDARE A INTERVIULUI DE SELECȚIE

7.1. Studiu de validare predictivă a interviului semistrukturat pentru postul de vânzător la firma ABC SA

Folosirea interviurilor standardizate pentru a selecta personal în vânzări, alături de alte probe folosite în evaluarea psihologică, este necesară deoarece în practică mulți candidați obțin scoruri foarte bune la probele de memorie, raționament inductiv, raționament verbal, aptitudini cognitive și aptitudini motorii, dar, odată angajați, înregistrează performanțe scăzute în relaționarea cu clienții, vânzarea produselor și multe alte criterii. Tipurile de interviu care sunt utilizate variază substanțial, de la interviuri semistrukturate și nestructurate la interviuri structurate cu grile obiective de scorare.

Interviurile nestructurate, caracterizate printr-un stil conversațional, informal, prin întrebări care nu sunt pregătite din timp și prin lipsa unor criterii obiective de scorare, sunt cele mai utilizate în practica psihologică din întreprinderile mici și mijlocii din România. Pe baza unei analize a literaturii de specialitate privind interviurile de selecție, Edwards, Johnson și Molidor (1990) au identificat câteva surse de eroare în evaluarea candidaților la interviu, incluzând tendințele evaluatorilor (indulgență, exigență, efectul de „halo”), factorii demografici, stereotipurile legate de un candidat „bun” etc. Aceștia, precum și Patrick, Altmaier, Samuel Kuperman și Ugolini (2005), au evidențiat importanța folosirii interviurilor structurate, care presupun întrebări consistente, prestabilite și criterii cantitative de scorare ca predictorii în selecția candidaților pentru posturile scoase la concurs. Interviurile structurate pot fi evaluate din punctul de vedere al fidelității și validității (incluzând validitatea predictivă) și, ca atare, sunt mai ușor de susținut științific și etic decât interviurile nestructurate.

Totuși, interesul față de dezvoltarea unui interviu eficient fundamentat pe cele mai recente cercetări în domeniul selecției profesionale în multe domenii de activitate și utilizarea interviurilor structurate au condus la formarea unor echipe interdisciplinare de formare profesională continuă pentru dezvoltarea și evaluarea interviului structurat pentru procesul de selecție de personal.

Organizația a implementat în șase etape formarea interviuatorilor din departamentul de resurse umane :

- Cu trei luni înainte de primul interviu, departamentul de resurse umane a luat decizia privind dimensiunile esențiale ale interviului, construirea întrebărilor, corespondența

acestora cu informația din fișa posturilor scoase la concurs, folosirea unor grile standardizate de evaluare a răspunsurilor etc. ;

- Cu două săptămâni înainte de efectuarea interviului de selecție au fost verificate calificările candidaților pentru a se stabili elaborarea întrebărilor și construirea grilei de scorare a răspunsurilor ;
- Întrebările din interviu și grila au fost supuse unei testări-pilot și revizuite ;
- Cu o săptămână înainte, interviatorii organizației au participat la simulări cu joc de rol și la evaluarea critică a înregistrărilor ;
- În zilele destinate interviului, s-a realizat filmări video ;
- După realizarea înregistrărilor interviurile conduse de membri instruiți ai facultății au fost vizionate și evaluate în vederea obținerii unui feedback pentru a îmbunătăți tehnica de intervievare și cea de scorare a răspunsurilor, în vederea unei bune predicții a performanțelor și a comportamentului la locul de muncă după angajare.

Obiective

- Realizarea unui interviu structurat cu valoare predictivă pentru performanțele ce se vor obține după angajarea candidaților.
- Validarea predictivă a interviului structurat folosind modelul regresiei multiple.

Participanți

La realizarea interviului de selecție au participat nouă interviatori aleși din departamentul de resurse umane al organizației ABC SA. Intervievatorii au participat timp de trei săptămâni la cursuri de formare specializate în tehnica interviului. Ei au fost grupați în perechi pentru a conduce interviurile.

Candidații pentru posturile de vânzător scoase la concurs (68 de posturi) au fost 125 de persoane, de ambele sexe, cu vârsta cuprinsă între 18 și 38 de ani ($m = 27,43$; $AS = 3,52$).

Instrumente

1) Un set de 12 întrebări ce constituie interviul de selecție aplicat în organizația respectivă. Astfel, a fost folosită o variantă finală obținută în urma aplicării interviului-pilot, cu 12 întrebări, fiecare având o grilă de evaluare a răspunsurilor obiectivă, după cum se poate observa în figura 7.1. Astfel, răspunsurile candidaților la fiecare întrebare au fost evaluate pe o scală de la 1 la 5. Intervievatorii au acordat de asemenea un scor total la interviu pe o scală de la 1 la 5 (1 = un candidat problematic, 3 = un candidat mediu, 5 = un candidat remarcabil). Printre întrebările utilizate în cadrul interviului se numără : „Cum ați rezolva o situație critică cu un client cusurgiu care nu a fost mulțumit de modul în care a fost preparată porția de mâncare servită ? Explicitați pe larg”.

Întrebarea 5* : Cum ați rezolva o situație critică cu un client cusurgiu care nu a fost mulțumit de modul în care a fost preparată porția de mâncare servită ? Explicitați pe larg.

5 puncte	Analiză concisă a domeniului specific cu referire la relaționarea cu clienții, în vederea unei cote de vânzări cât mai mare ; Demonstrarea clară a deținerii unor metode și strategii utilizate în vânzarea produselor alimentare ; Precizarea intenției de a se implica activ ; Evidențierea unei perspective echilibrate asupra clienților conflictuali, cusurгии și anxioși ; Susținere argumentată cu exemple și metode de soluționare a acestora ;
----------	--

3 puncte	Demonstrarea clară a deținerii unor metode și strategii utilizate în vânzarea produselor alimentare ; Precizarea intenției de a se implica în creșterea cotei de vânzări ; Evidențierea unei perspective echilibrate asupra clienților conflictuali, cusurgii și anxioși ; Răspunsuri directe, concise, dar stabilirea unor relații superficiale cu clienții.
1 punct	Puține cunoștințe despre domeniul specific, cu referire la relaționarea cu clienții în vederea unei cote de vânzări cât mai mari ; Lipsa concentrării asupra explicitării metodei și procedeele folosite în relaționarea cu clienții ; Emoții negative îndreptate asupra sistemului fără oferirea unor răspunsuri productive ; Oferirea unor răspunsuri pasive („Nu știu”, „Nu cunosc procedura”, „Nu putem face prea multe în condițiile actuale de criză economică”).
Evaluare (Se folosesc numere întregi)	

Figura 7.1. Exemplu de scorare a răspunsurilor candidaților la întrebarea nr. 5

2) Test de raționament matematic (Schuhfried, 2006a). Testul constă în prezentarea unor itemi stimuli de calcule aritmetice. Candidații trebuie să rezolve calculele corect.

3) Test de raționament inductiv (Schuhfried, 2006b). Testul constă în prezentarea unor itemi stimuli vizuali, sub formă de șiruri de imagini care au lipsă o imagine. Candidatul trebuie să găsească figura lipsă care completează șirul.

4) Test de memorie vizuală (Schuhfried, 2006c). Testul constă în prezentarea unor itemi stimuli vizuali cu diferite obiecte concrete care se repetă ; candidatul trebuie să specifice dacă au mai fost prezentate sau nu.

5) Test de reactivitate la stimuli multipli (Schuhfried, 2006d). Testul constă în prezentarea unor itemi stimuli vizuali și auditivi la care candidații trebuie să răspundă prin reactivitate motorie (apăsare pe tastele corespunzătoare la apariția stimulului).

Criteriile alese după angajare sunt :

6) Chestionar de evaluare calitativă a satisfacției clienților față de serviciile acordate în vânzarea produselor (cinci itemi pe scala Likert).

7) Indicatorul „Vânzări lunare realizate de fiecare angajat fost candidat la interviu” în RON.

Procedură

Fiecare interviu a durat aproximativ 20 de minute plus încă 15 minute pentru scorare. La realizarea interviului și scorarea răspunsurilor au participat câte doi interviuatori. Interviuurile s-au desfășurat cu fiecare candidat în parte, simultan. Interviuatorii au scorat fiecare răspunsul și și-au notat comentariile personale, dar au făcut evaluarea globală după ce interviul a fost finalizat.

După ce au susținut interviul de selecție, toți candidații admiși (68 de persoane) au fost testați psihologic cu probele de aptitudini : test de raționament matematic, test de raționament inductiv, test de memorie vizuală și test de reactivitate la stimuli multipli.

La o lună după ce au fost angajați, celor 68 de candidați selecționați li s-au evaluat performanțele la locul de muncă pe două dimensiuni : 1) satisfacția clienților (evaluare calitativă pe scala Likert) ; vânzări lunare realizate de fiecare vânzător nou-angajat (în RON).

Rezultate

În continuare sunt prezentate succint statisticile descriptive, acordul interevaluatori, matricea de corelații cu criteriile de evaluare a performanțelor la locul de muncă și rezultatele obținute la testele psihologice aplicate în etapa selecției de personal, precum și cu rezultatele obținute la interviul de selecție. În partea finală a rezultatelor vor fi prezentate modelele de regresie privitoare la validarea interviului și la probele psihologice aplicate în selecția de personal.

Statistici descriptive

Statisticile descriptive au fost calculate pentru întregul set de interviuri. Astfel, mediile și abaterile standard calculate pentru fiecare întrebare din interviu, precum și pentru evaluarea globală sunt prezentate în tabelul 7.1. Toate mediile calculate au fost mai mari decât punctul de mijloc al scalei (3 pe o scală de la 1 la 5). Tabelul 7.1 prezintă, de asemenea, statistica descriptivă pentru subgrupul celor 125 de candidați care au participat la interviul de selecție și al celor 68 de candidați care au trecut de proba interviului, fiind selecționați pentru angajare.

Tabelul 7.1. Statistica descriptivă

Itemi interviu	Scorurile tuturor interviewaților N = 125		Scorurile intervievaților selecți în urma interviului N = 68	
	Media	Abaterea standard	Media	Abaterea standard
Întrebarea 1	4,11	0,72	4,28	0,53
Întrebarea 2	4,05	0,64	4,21	0,41
Întrebarea 3	3,87	0,57	4,11	0,35
Întrebarea 4	3,73	0,71	4,02	0,52
Întrebarea 5	4,02	0,68	4,23	0,46
Întrebarea 6	3,48	0,62	3,85	0,41
Întrebarea 7	3,63	0,54	3,94	0,32
Întrebarea 8	3,69	0,55	3,98	0,32
Întrebarea 9	4,05	0,53	4,35	0,31
Întrebarea 10	3,73	0,69	4,23	0,45
Întrebarea 11	3,92	0,54	4,29	0,32
Întrebarea 12	3,85	0,78	4,27	0,56
Scor total	3,84	0,63	4,14	0,41

Acordul interevaluatori

O estimare adecvată a acordului interevaluatori se poate realiza cu o metodă ce se bazează pe constanța perechilor de evaluatori (adică interviuatorul A să fi lucrat mereu în pereche cu interviuatorul B încă de la cursurile de formare). Dar aceasta este mai greu de pus în practică atunci când la interviul de selecție se prezintă mulți candidați (125 de persoane în studiul de față) deoarece interviuatorii, fiind operatori umani, obosesc, au nevoie să fie înlocuiți – sau interviul se desfășoară simultan în mai multe săli amenajate cu mai multe grupuri de interviuatori.

Astfel, în acest sens, pentru a oferi o estimare a acordului interevaluatori, s-a calculat acordul între evaluatori pentru fiecare întrebare și pentru scorul total. Cu toate acestea, în studiul de față, din cauza faptului că au participat nouă interviuatori care nu au lucrat în același grup de evaluare și nu au participați cu toții la aceleași cursuri de formare, aceștia evaluează cu mici diferențe interevaluator chiar dacă grilele de evaluare a răspunsurilor sunt obiective și standardizate.

Tabelul 7.2 prezintă sintetic aceste date în funcție de procentul perechilor de evaluatori care au dat același scor la o anumită întrebare, procentul perechilor de evaluatori ale căror

scoruri nu diferă cu mai mult de un punct și procentul perechilor de evaluatori ale căror scoruri date diferă cu mai mult de un punct. Luat în ansamblu, acordul interevaluatori a fost bun; procentul perechilor de evaluatori ale căror scoruri diferă cu un punct sau mai puțin de un punct a variat de la 87% (pentru întrebarea 9) la 98% (pentru scorul total).

Tabelul 7.2. Acordul interevaluatori (procente)

Acordurile exprimate în procente între perechile de interviuitori care au condus interviurile standardizate realizate simultan în săli pentru interviul de selecție la firma ABC SA			
	Acord direct	Diferență de 1 punct	Diferență peste 1 punct
Întrebarea 1	48	39	13
Întrebarea 2	46	45	09
Întrebarea 4	50	47	03
Întrebarea 5	44	48	08
Întrebarea 6	50	42	08
Întrebarea 7	50	46	04
Întrebarea 8	41	48	11
Întrebarea 9	45	43	12
Întrebarea 10	47	45	08
Întrebarea 11	50	45	05
Întrebarea 12	50	48	02
Scor total	78	15	07

Perechile de interviuitori au evaluat cei 125 de candidați pe baza unui interviu structurat alcătuit din 12 întrebări și un item global de evaluare (scor total obținut de fiecare candidat/12). Răspunsurile la întrebări au fost scorate pe o scală de la 1 la 5 conform figurii 7.1. Evaluarea globală (scor total/12) a fost scorată tot pe o scală de la 1 la 5 (1 = un candidat problematic, 3 = un candidat de nivel mediu, 5 = un candidat remarcabil).

Relația dintre interviul structurat și probele psihologice

Corelațiile și analizele de regresie care au fost efectuate pentru a investiga măsura în care interviul structurat, independent de celelalte criterii de selecție, are valoare predictivă pentru criteriile de evaluare a performanțelor la locul de muncă sunt prezentate în tabelele 7.4.-7.9. Pentru aceste analize performanța la interviu a fiecărui candidat a fost reprezentată de media scorurilor oferite de cei doi interviuitori. Au fost realizate corelații pentru întregul grup de candidați între intervievați și admiși pe posturile scoase la concurs.

Tabelul 7.3. Matricea de corelație între variabilele independente și cele dependente (N = 68)

Variabile	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1) Satisfacție clienți	0,00								
2) Vânzări lunare/vânzător (RON)	0,11	0,00							
3) Test de raționament matematic	0,14	0,37**	0,00						
4) Test de raționament inductiv	0,32**	0,33**	0,56**	0,00					
5) Test de memorie vizuală	0,43**	0,28*	0,21*	0,35**	0,00				

6) DT omise	0,07	0,11*	0,05	0,12	0,07*	0,00		
7) DT corecte	0,26**	0,27**	0,28**	0,68**	0,26**	0,04*	0,00	
8) DT incorecte	0,14	0,10	0,06	0,13	0,11	0,07	0,02	0,0
9) Scor total interviu	0,57**	0,38**	0,20*	0,32**	0,35**	0,09	0,25**	0,07* 0,0**

* $p < 0,05$,

** $p < 0,01$

În matricea de corelație din tabelul 7.3 se pot observa corelațiile semnificative statistic între criteriile satisfacție clienți și vânzări lunare/vânzător (RON).

Astfel, criteriul curbă dreaptă intersecție semnalizare pe parcursul efectuării traseului corelează semnificativ statistic și puternic pozitiv cu variabilele independente (predictori): test de raționament inductiv (0,32**), DT corecte (0,26**), test de memorie vizuală (0,43**) și scor total interviu ($r_1 = 0,57**$).

Așa cum reiese tot din tabelul 7.3, criteriul vânzări lunare/vânzător (RON) corelează pozitiv și semnificativ statistic cu variabilele independente (predictori): test de raționament matematic (0,37**), test de raționament inductiv (0,33**), DT corecte (0,27**), test de memorie vizuală (0,28**) și scor total interviu ($r_2 = 0,38**$).

Analizând corelațiile obținute, putem trage concluzia următoare: coeficientul de corelație la scorurile obținute la interviul de selecție aplicat pentru posturile de vânzători cu criteriul „satisfacție clienți” este mai mare decât coeficientul de corelație dintre scorurile obținute la interviu și criteriul vânzări lunare/vânzător (RON) ($r_1 = 0,57 > r_2 = 0,38$). Acest lucru se datorează faptului că întrebările din setul destinat interviului subliniază aspecte și nuanțe specifice postului de vânzător în special în relația cu clienții, ceea ce nu poate fi testat cu ajutorul testelor psihologice de aptitudini.

Aplicând din programul SPSS 17 regresia multiplă, s-au obținut următoarele date:

1) Pentru criteriul „Satisfacția clienților”

Tabelul 7.4. Model Summary (b)

Model	R	R pătrat	R pătrat ajustat
1	0,501	0,251	0,247

a) Predictori: (constanta), test de raționament inductiv, test de raționament matematic, test de memorie vizuală, DT omise, DT incorecte, DT corecte, scor total interviu.

b) Variabila dependentă (criteriu): satisfacție clienți.

Așa cum reiese din tabelul 7.4, modelul de regresie multiplă realizează o reducere a erorii cu 25,1% din totalul erorii de estimare.

Tabelul 7.5. ANOVA (b) (N = 68)

Model	Suma pătratelor	df	dispersia	F	p
1 Regression	38,453	4	3,047	7,733	0,0001
Residual	33,132	64	0,394		
Total	71,585	68			

a) Predictori: (constanta), test de raționament inductiv, test de raționament matematic, test de memorie vizuală, DT omise, DT incorecte, DT corecte, scor total interviu.

b) Variabila dependentă (criteriu): satisfacție clienți.

Astfel, variabilele independente ale testelor alese în bateria de selecție, precum și interviul de selecție sunt predictorii ai satisfacției clienților, după cum sunt evidențiate în tabelul 7.6, în funcție de coeficienții standardizați Beta la pragul de semnificație statistică ($p < 0,01$).

Tabelul 7.6. Modelul de regresie multiplă pentru variabila dependentă satisfacția clienți

	Coeficienți nestandardizați		Coeficienți standardizați	t	p	
Model	B	Eroarea medie	Beta			
1) Constanta	24,25	4,36	0,37		11,48	0,000
2) Test de raționament matematic	0,041	0,005	0,012	0,16	0,62	0,43
3) Test de raționament inductiv	0,003	0,002	0,007	0,22	1,53	0,02
4) Test de memorie vizuală	0,02	0,006	0,002	0,45	2,12	0,03
5) DT omise	0,003	0,007	0,004	0,05	-0,34	0,36
6) DT corecte	0,043	-0,004	0,004	0,15	2,19	0,032
7) DT incorecte	0,0036	0,005	0,03	0,120	0,46	0,244
8) Scor total interviu	0,003	0,039	0,003	0,48	2,24	0,003

Din tabelul 7.6 se vor alege pentru modelul de regresie multiplă acei coeficienți standardizați Beta semnificativi statistic ($p < 0,05$).

Ecuția de regresie multiplă conform tabelului 7.6 este următoarea :

$$Y = 24,25 + 0,22 \cdot \text{test de raționament inductiv} + 0,45 \cdot \text{memorie vizuală} + 0,15 \cdot \text{DT corecte} + 0,48 \cdot \text{scor total interviu}$$

unde criteriul Y reprezintă satisfacția clienților.

După cum se observă în ecuația de regresie, ponderea cea mai mare o are scorul total la interviul de selecție, ceea ce înseamnă că acesta are valoarea predictivă cea mai bună pentru criteriul satisfacția clienților.

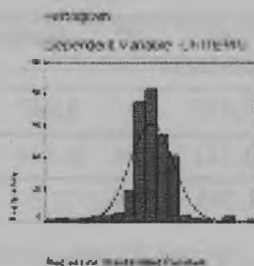


Figura 7.2. Histograma

Figura 7.2 evidențiază histograma ce are ca variabilă dependentă satisfacția clienților. După cum se observă, este caracterizată de o repartitie normală în care majoritatea datelor se află situate între ± 1 SEM.

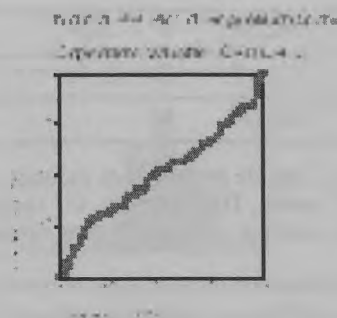


Figura 7.3. Valori observate și valori expectate

În figura 7.3 se poate observa că regresia valorilor reziduale indică o distribuție aproape normală a scorurilor variabilei dependente satisfacție clienți.

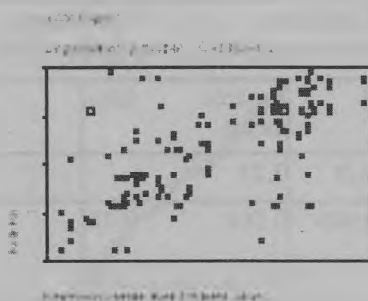


Figura 7.4. Reprezentarea *scatter plot* între valorile criteriului și cele ale predictorilor

În figura 7.4 se poate observa reprezentarea grafică a corelației datelor prezise de către variabilele independente (scorurile la testele psihologice și la interviul de selecție) și cele măsurate ce reprezintă performanțele pentru criteriul satisfacția clienților.

2) Modelul de regresie pentru validarea probelor psihologice și a interviului de selecție pentru criteriul vânzări lunare/vânzător (RON).

Aplicând din programul SPSS 17 regresia multiplă, s-au obținut următoarele date :

Tabelul 7.7. Model Summary (b)

Model	R	R pătrat	R pătrat ajustat
1	0,586	0,343	0,338

a) Predictorii : (constanta), test de raționament inductiv, test de raționament matematic, test de memorie vizuală, DT omise, DT incorecte, DT corecte, scor total interviu.

b) Variabila dependentă (criteriu) : vânzări lunare/vânzător (RON).

Așa cum reiese din tabelul 7.8, modelul de regresie multiplă realizează o reducere a erorii cu 34,3% din totalul erorii de estimare.

Tabelul 7.8. ANOVA (b) (N = 68)

Model	Suma pătratelor	df	dispersia	F	p
1 Regression	34,215	4	3,21	7,86	0,0001
Residual	32,119	64	0,78		
Total	66,334	68			

a) Predictorii : (constanta), test de raționament inductiv, test de raționament matematic, test de memorie vizuală, DT omise, DT incorecte, DT corecte, scor total interviu.

b) Variabila dependentă (criteriu) : vânzări lunare/vânzător (RON).

Astfel, variabilele independente ale testelor alese în bateria de selecție, precum și interviul de selecție sunt predictorii ai satisfacției clienților după cum sunt evidențiate în tabelul 7.9. în funcție de coeficienții standardizați beta la pragul de semnificație statistică ($p < 0,01$).

Tabelul 7.9. Modelul de regresie multiplă pentru variabila dependentă vânzări lunare/vânzător (RON)

Model	Coeficienți nestandardizați			Coeficienți standardizați		t	p
	B	Eroarea medie		Beta			
1) Constanta	21,07	4,21	0,23			11,31	0,000
2) Test de raționament matematic	0,039	0,005	0,014	0,18		1,48	0,03
3) Test de raționament inductiv	0,004	0,003	0,006	0,21		1,56	0,02
4) Test de memorie vizuală	0,02	0,005	0,002	0,31		2,18	0,04
5) DT omise	0,004	0,006	0,004	0,05		-0,39	0,41
6) DT corecte	0,006	-0,003	0,002	0,18		2,05	0,021
7) DT incorecte	0,002	0,004	0,02	0,131		0,32	0,231
8) Scor total interviu	0,005	0,023	0,003	0,32		1,87	0,012

Din tabelul 7.9 se vor alege pentru modelul de regresie multiplă acei coeficienți standardizați Beta semnificativi statistic ($p < 0,05$).

Ecuția de regresie multiplă conform tabelului 7.9 este următoarea :

$Y = 21,07 + 0,18 \cdot \text{test de raționament matematic} + 0,21 \cdot \text{test de raționament inductiv} + 0,31 \cdot \text{memorie vizuală} + 0,18 \cdot \text{DT corecte} + 0,32 \cdot \text{scor total interviu}$
unde criteriul Y reprezintă vânzări lunare/vânzător (RON).

După cum se observă în ecuația de regresie, ponderea cea mai mare nu o mai are scorul total la interviul de selecție, ceea ce înseamnă că acesta are valoare predictivă, dar nu cea mai bună pentru criteriul vânzări lunare/vânzător (RON).

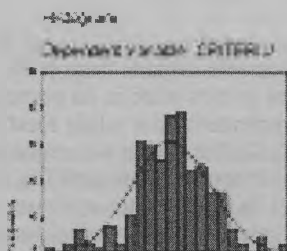


Figura 7.5. Histograma

Figura 7.5 evidențiază histograma ce are ca variabilă dependentă vânzări lunare/vânzător (RON). După cum se observă, este caracterizată de o repartiție normală, în care majoritatea datelor se află situate între ± 1 SEM.

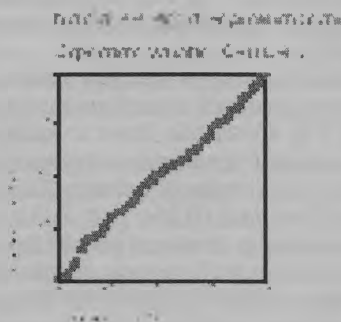


Figura 7.6. Valori observate și valori expectate

În figura 7.6 se poate observa că regresia valorilor reziduale indică o distribuție aproape normală a scorurilor variabilei dependente vânzări lunare/vânzător (RON).

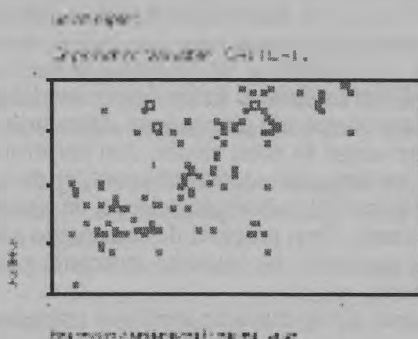


Figura 7.7. Reprezentarea *scatter plot* între valorile criteriului și cele ale predictorilor

În figura 7.7 se poate observa reprezentarea grafică a corelației datelor prezise de către variabilele independente (scorurile la testele psihologice și la interviul de selecție) și cele măsurate ce reprezintă performanțele pentru criteriul vânzări lunare/vânzător (RON).

Concluzii

Având în vedere investiția în resursele umane, timp și alte resurse necesare pentru a dezvolta și a testa un interviu structurat pentru selecția de personal, rezultatele obținute la acest studiu sunt încurajatoare pentru a implementa și a valida acest interviu în organizația ABC.SA.

Distribuția scorurilor la întrebările interviului și a scorului global au fost acceptabile din punct de vedere psihometric. Mediile scorurilor pentru fiecare întrebare în parte au fost mai mari decât valoarea medie a scalei în cinci trepte utilizate; totuși, scorurile pozitive erau anticipate ținând cont de grupul selectat de candidați intervievați. În pofida situației de *skewness* întâlnită în distribuția scorurilor la interviu, abaterile standard ale scorurilor individuale sugerează o variabilitate satisfăcătoare.

Acordul între evaluatori a fost relativ bun. Majoritatea perechilor de evaluatori au scorat întrebările la diferență mai mică de un punct între ei. Rata acordului privind scorul global la interviu a fost mare și semnificativă statistic. Acest rezultat este unul important, ținând seama de faptul că interviul folosit a fost structurat, cu grile standardizate de evaluare a răspunsurilor.

Oferirea unor întrebări specifice și a unor criterii clare de scorare a răspunsurilor aplicațiilor contribuie la atingerea obiectivului, elaborarea unui instrument de selecție cu o bună fidelitate interevaluatori.

Am obținut rezultate evidente care susțin interviul structurat ca instrument unic de măsurare a conținutului și ca un bun predictor al performanțelor înregistrate la locul de muncă după angajare (tabelele 7.6 și 7.9). Corelațiile dintre scorurile la interviu și celelalte variabile predictor au fost mici, dar semnificative statistic pentru variabilele test de raționament matematic (0,20; $p < 0,05$), test de raționament inductiv (0,31; $p < 0,01$), test de memorie vizuală (0,35; $p < 0,01$) și DT corecte (0,25; $p < 0,01$), ceea ce evidențiază faptul că la întrebările din setul destinat interviului structurat pot să răspundă și să fie evaluați cu punctaj mare acei candidați care au scoruri mari la probele ce măsoară aptitudinile cognitive. Acest lucru subliniază capacitatea interviului structurat de a evalua obiectiv și transparent candidații prezențați pentru posturile scoase la concurs, cu condiția ca întrebările să fie construite cu rigurozitate, urmărind anumite detalii referitoare la scenariul de la fostul loc de muncă, detalii privind sarcinile executate și performanțele obținute etc.

În concluzie, interviul structurat construit din 12 întrebări cu răspunsuri evaluate cu grile de scorare obiective a fost validat la criteriile alese și are deci valoare predictivă.

Asemenea rezultate ne permit să susținem folosirea interviului structurat *alături* de alte probe psihologice care măsoară aptitudinile. Cu toate acestea, trebuie menționat că timpul și efortul implicate de dezvoltarea și implementarea interviului sunt justificate doar de măsura în care interviul oferă informații unice despre candidați.

Este dificil să realizăm comparații directe între interviurile nestructurate, semistructurate și interviul structurat prezentat în acest studiu. Am construit interviul structurat printr-un proces extensiv care a presupus includerea informațiilor de la experți în formarea vânzătorilor – de la experți din domeniul psihologiei selecției de personal, precum și de la psihologii ce lucrau în acea organizație. Deși procesul de construcție a fost unul intensiv, pașii urmași pot fi replicați la alte organizații, iar interviul structurat poate fi evaluat și validat pentru fiecare organizație în parte.

Studiul nostru prezintă numai etapa de început a implementării unui interviu structurat pentru candidații la interviul de selecție, care să răspundă bine cerințelor psihometrice și să justifice folosirea resurselor implicate într-un asemenea proiect.

Un interviu structurat permite studii predictive pentru validarea importanței acestor domenii în obținerea performanței în diferite sfere de activitate. Este posibil, de exemplu, ca un interviu să măsoare fidel un domeniu, dar acel domeniu să fie mai puțin important

pentru obținerea ulterior a performanței înregistrate. Cert este că partea cea mai dificilă și mai minuțioasă rămâne încă descoperirea, delimitarea și măsurarea criteriilor din fiecare domeniu de activitate unde se aplică interviul de selecție.

7.2. Explorarea biografică în predicția performanțelor aviatorilor și parașutiștilor

Considerații preliminare

Al doilea studiu de caz este ilustrativ pentru validarea predictivă a interviului biografic și a fost realizat de Mircea Toma și Mihai Aniței în 1987, constituind prima încercare de acest gen în psihologia de la noi din țară și una dintre primele pe plan internațional. Vom prezenta în continuare acest studiu întreprins de cei doi autori în condițiile examenului de selecție pentru Școala de Aviație.

Condițiile în care se desfășoară, de regulă, examenele de selecție psihologică – număr mare de candidați, timp limitat – nu diminuează necesitatea ca în baza unei astfel de investigații să se ia totuși decizii. Validitatea acestora depinde de calitățile psihometrice ale metodelor utilizate și are, în cel mai bun caz, un succes limitat, vizibil doar la nivelul ansamblului celor selecționați. Prognosticul ce vizează individul este o sarcină mult mai dificilă, cu care sunt confrunțați psihologii clinicieni și cei implicați în acțiuni de consiliere, orientare școlară și profesională etc. În această situație, se impun abordarea personalității ca întreg, ca sistem, surprinderea trăsăturilor psihice ca subsisteme integrate în structura personalității, evaluarea efectelor din sistem etc. Paradigma metodologică a comparării persoanei cu un grup de referință, a raportării la un eșantion standardizat de comportament nu mai este suficientă. Este necesară investigarea intraindividuală, determinarea relațiilor dintre însușirile psihice ale aceiași persoane.

În practică, se consideră, frecvent, în mod eronat, că standardizarea investigației individualizate ar fi un nonsens. Se presupune, de exemplu, că în investigarea sistemului psihic al unei persoane, prin metode idiografice, examinatorul trebuie să se adapteze particularităților acesteia, ceea ce face ca însuși examenul să dobândească un caracter de unicitate, nemailăsând loc standardizării, deci nemaisatisfăcând condițiile psihometrice pe care o metodă trebuie să le îndeplinească. Ideea este perfect ilustrată de arta psihanalizei (pentru că metodă nu poate fi numită).

Or, la o privire mai atentă, diagnosticarea structurii unei personalități nu este, cu necesitate, afectată de calitățile psihometrice ale demersului de cunoaștere. Standardizarea și individualizarea pot fi reunite cu succes în cadrul aceiași examinări. Cităm ca exemple în acest sens metodele formative – orientate spre diagnosticul „zonei proximei dezvoltări” (Zörgö, 1975), probele piagetiene, metodele decurgând din teoria constructelor personale (*repertory grid technique*) (Kelly, 1955), chestionarul, metoda explorării biografice – în forma utilizată de H. Thomae (1968) ș. a.

Între alte caracteristici ale acestei categorii de metode se remarcă accentuarea rolului competenței, al măiestriei profesionale a psihologului, rol mult îngrădit în demersul de tip nomotetic.

Ancorarea interpretării informației de proveniență „clinică” („idiografică”) într-o modalitate de abordare a personalității care întrunește calități psihometrice oferă garanția obiectivității acestui gen de investigație.

În cele ce urmează, vom încerca să ilustrăm caracteristicile unei astfel de metode hibride („idiografic-nomotetic”).

Examenul psihologic, așa cum se desfășoară în cadrul Laboratorului de Psihologie al Centrului de Medicină Aeronautică, este conceput ca o activitate în continuă perfecționare. Una dintre direcțiile de dezvoltare este tocmai „adoptarea unei viziuni interacționiste, sistemice asupra activității psihice” (Ceașu, 1976). În cadrul acestui program figurează și preocuparea pentru investigarea particularităților motivaționale ale celor care optează pentru profesia de pilot (Toma, 1985) sau pentru parașutism.

Cercetarea de față urmărește elaborarea unei metode de interpretare a informațiilor – relevante pentru dimensiunea motivațională a personalității – deduse din analiza psihologică a datelor biografice și a conduitei din timpul interviului clinic, în scopul utilizării ei în cadrul examenului de selecție.

Interviul

Examenul de selecție include printre probele individuale la care le este supus candidatul și un *interviul de tip semistrukturat*. Pe parcursul a 20-30 de minute, subiectul este solicitat să își prezinte pe scurt istoria vieții. În perspectivă longitudinală, sunt evocate principalele etape de dezvoltare, accesibile memoriei acestuia: vârsta preșcolară și școlară „mică” (între 5-6 și 9-10 ani), vârsta gimnazială, perioada liceului, la care se adaugă, dacă este cazul, perioada serviciului militar și cea a activității profesionale. Pentru fiecare dintre aceste etape sunt explorate: conținutul activităților impuse sau liber alese, în relație cu aprecierea gradului de implicare motivațională și cu nivelurile performanțelor realizate; particularitățile integrării sociale, cu accent pe relațiile intrafamiliale: motivele care au condus la opțiunile mai importante (alegerea profilului unui liceu sau a profesiei); condițiile materiale; contextul cultural. Un ultim obiectiv este explorarea proiecției (în viitor), în primul rând în legătură cu alegerea carierei, motivele acestei opțiuni, cunoștințele despre profesie etc. și apoi cu alte proiecte (variante de dezvoltare profesională sau *loisir*).

Această istorie subiectivă a dezvoltării personale este consemnată în protocolul de examinare. În același document sunt menționate date rezultând din observarea conduitei candidatului pe parcursul examinării: constituție fizică, ținută vestimentară, mimică, pantomimă, conduită verbală (pronunție, tempou, intensitate, calități ale organizării discursului, volum al vocabularului etc.), atitudinea față de examinator și situația de examinare etc. În sfârșit, mai sunt înscrise, în ultima parte a protocolului, interpretări și evaluări efectuate de psiholog, în baza ansamblului informațiilor deduse din examinare privind unele însușiri psihice. Practic, este consemnată o microcaracterizare a subiectului, fiind enumerate particularități ale personalității acestuia, trăsături de complexitate diversă, *care se reliefează prin raportare la restul însușirilor lui*. Este vorba, evident, despre aprecieri calitative, necuantificate. Dincolo de abilitatea de a conduce interviul, ultima etapă – de interpretare și evaluare – solicită în cea mai mare măsură competența psihologului. Mai mult, este important să precizăm că este vorba despre competența specifică demersului psihologiei aeronautice.

Cu alte cuvinte, este implicat un antrenament relativ îndelungat cu acest tip de examinare, este necesară familiarizarea cu trăsăturile specifice populației de candidați (tineri între 18 și 24 de ani, absolvenți de liceu) și, respectiv, cu subculturile din care ei provin, pe de o parte, și, pe de altă parte, cu problemele caracteristice învățării și practicării viitoarei profesii.

Cercetarea noastră, în ansamblul ei, a utilizat un număr de 155 de protocoale ale interviurilor, efectuate în condițiile examenului de selecție de către zece psihologi – specializați în psihologie aeronautică –, de-a lungul a patru ani.

Elaborarea grilei de interpretare a protocoalelor

Așa cum s-a menționat mai sus, metoda vizează dimensiunea motivațională a personalității. Prezentarea considerentelor teoretice și empirice care au stat la baza elaborării grilei nu face obiectul prezentului studiu. Precizăm totuși că pozițiile teoretice de pe care am abordat procesul motivațional sunt descrise în lucrări anterioare (Toma, 1983).

Din punct de vedere metodologic, principalul suport al acestei etape a fost furnizat de concluziile unei îndelungate și ample experiențe în utilizarea explorării biografice de către colectivul condus de H. Thomae (1983). Au fost, totodată, exploatate și rezultate ale unor cercetări efectuate în condițiile particulare ale Laboratorului de Psihologie Aeronautică (Ceașu, 1985), precum și ipoteze născute din practica examinărilor curente. În sfârșit, am procedat la analiza conținutului a două seturi de protocoale. Unul dintre acestea provine din

examinarea a 29 de candidați care, devenind elevi-piloți, nu au reușit să se adapteze solicitărilor, fiind declarați inapți de către consiliul metodic al instructorilor din Școala de Aviație după primul sau al doilea an de activitate. Celălalt este compus din 20 de protocoale rezultând din examinarea unor candidați care, ulterior, au obținut rezultate foarte bune (nota standard $T \geq 57,6$) în însușirea tehnicii de pilotaj, având, totodată, cel puțin rezultate medii ($T \geq 47,6$) la alte categorii de pregătire.

Precizăm că aprecierea performanțelor elevilor-piloți cuprinși în cercetarea noastră, privind pregătirea teoretică generală (PTG), pregătirea teoretică de specialitate (PTS), însușirea tehnicii de pilotaj (ZB), pregătirea fizico-sportivă (SP) și disciplina (D), exprimată în note standard T , a fost efectuată cu ajutorul testului de apreciere interpersonală administrat la sfârșitul anului de studii.

În urma analizei celor două seturi de protocoale, prin prisma considerentelor și criteriilor mai sus menționate, a fost asamblată următoarea listă de constructe susceptibile de a prezenta valoare discriminativă relativ la dimensiunea motivațională :

	1000	<i>SISTEMUL MOTIVELOR (TEME FUNDAMENTALE)</i>
	1100	<i>MOTIVE INTRINSECE SAU ÎNRUDITE CU PILOTAJUL</i>
x	1110	activitate de zbor (avion, planor)
x	1120	parașutism
x	1130	cursuri teoretice referitoare la activități aeronautice
x	1140	relații consistente cu viața de aerodrom, cu piloți
x	1150	relații cu activități tehnico-aplicative
x	1160	relații cu activități sportive
x	1170	relații din domeniile matematicii, fizicii, geografiei, turismului montan, ufologiei
x	1175	absența relațiilor cu domeniile descrise la 1170
x	1180	preocupare explicită pentru aptitudini implicate în profesie
x	1190	explicitatea atracției pentru activități implicând asumarea riscului, periculozitate
x	1200	absența relațiilor cu vreunul dintre domeniile de mai sus
	1300	<i>MOTIVE SPECIFICE</i>
x	1310	relații cu domeniile chimiei, istoriei, științelor sociale, literaturii, artelor plastice, muzicii
x	1320	motive extrinsece profesiei de pilot : tematica de detașare socială (prestigiu, carieră militară) ; tematica normativă (atras de aspectul militar al profesiei - disciplină, rigoare, ordine) ; tematica reglatorie (de securizare-compensare a deficitului în planul condiției sociale, materiale sau al constituției fizice)
	1400	<i>NIVELUL GENERAL DE ASPIRAȚIE</i>
x	1410	înalt
x	1420	scăzut
	1500	<i>CALITĂȚI ALE SISTEMULUI MOTIVELOR</i>
x	1510	consistență, orientare clară, structurată, familie unitară de preocupări, cu istorie îndelungată (pasiune), perseverență
x	1520	diversitate a familiilor de preocupări, superficialitate, tematizare scăzută („amorfism” motivațional), conflict motivațional
	2000	<i>CALITĂȚI ALE ALTOR SUBSISTEME FUNCȚIONALE IMPLICATE ÎN PROCESUL MOTIVAȚIONAL</i>
	2100	<i>TONUSUL GENERAL</i>
x	2110	ridicat (activ, dinamic, vioi)
x	2120	scăzut (moale, pasiv, hipodinamic)
	2200	<i>AUTOCONTROLUL</i>
	2210	<i>VOINȚA</i>

x	2211	bună capacitate de mobilizare volițională
x	2212	slabă capacitate de mobilizare volițională
	2220	<i>ECHILIBRUL PROCESELOR NERVOASE BAZALE</i>
x	2221	echilibru excitație-inhibiție
x	2222	hiperexcitabil, nestăpânit, pripit, iritabil
	2230	<i>ECHILIBRUL EMOTIIONAL</i>
x	2231	stabil, calm
x	2232	deficitar, emotivitate manifestă
	2240	<i>AUTONOMIA</i>
x	2241	autonom, independent
x	2242	dependent, obedient
	2300	<i>PROCESELE COGNITIVE</i>
	2310	<i>REALISMUL APRECIERILOR</i>
x	2311	realist
x	2312	nerealist
	2320	<i>NIVELUL CUNOȘTIINȚELOR GENERALE</i>
x	2321	ridicat, superior nivelului mediu al grupului de referință
x	2322	scăzut
	2330	<i>EXPECTANȚA GENERALIZATĂ</i>
x	2331	imagine bună despre propriile posibilități
x	2332	deficit de încredere în propriile posibilități
	2340	<i>STILUL PERCEPTIV</i>
x	2341	„pozitivist”, rațional
x	2342	sentimental, imaginativ, sensibil, afectiv
	2400	<i>ACTIVITATEA</i>
	2410	<i>STILUL GENERAL</i>
x	2411	ofensiv, combativ, energic, dârz
x	2412	defensiv, timid, anxios
	2420	<i>DEPRINDERILE DE MUNCĂ</i>
x	2421	serios, muncitor, harnic, perseverent
x	2422	evită efortul, comod, deprinderi de muncă neconsolidate
	2500	<i>MATURIZAREA</i>
x	2510	matur, personalitate conturată, structurată
x	2520	imatur, personalitate ștearsă, amorf

Structura acestei liste are o valoare orientativă, ea având statutul unui instrument în curs de elaborare. Se poate observa că unele concepte sunt superpozabile. Însușirile al căror indicator numeric este marcat cu „x” constituie grila care a fost utilizată în interpretarea celor două seturi de protocoale.

Elaborarea indicelui motivațional IMOT

În etapa următoare construirii grilei ne-am propus să identificăm constructele cu valoare discriminativă. În acest scop, pentru fiecare dimensiune din listă au fost comparate proporțiile subiecților „buni” și, respectiv, „slabi” (inapți), descriși ca posedând caracteristica respectivă. A fost utilizat testul *t* (Student) pentru stabilirea semnificației diferenței dintre două cuantumuri procentuale. Tabelul de mai jos prezintă rezultatele acestor comparații (sunt notate doar valorile lui *t* pentru care $p < 0,05$).

Se constată că pentru 15 din cele 39 de constructe au fost obținute diferențe semnificative. Pentru a utiliza într-un mod operativ, în condițiile examenului de selecție, informația ce rezultă din analiza de mai sus, am optat pentru convertirea ei într-o formă numerică. Altfel

spus, ar urma ca, identificând, în condițiile investigației de tip clinic, una sau mai multe dintre trăsăturile care figurează în *tabelul 7.10*, să acordăm un anumit punctaj persoanei investigate. Diferențele dintre valorile notelor *t* sugerează că dimensiunile cărora le corespund nu sunt echivalente ca valoare discriminatorie. Se impune deci ca și sistemul de punctare să reflecte aceste diferențe. Pentru a atenua arbitrarul în ponderarea valorilor atribuite, am optat pentru utilizarea în notare chiar a valorilor notelor *t*, rotunjite (pentru intervalul 1,96-2,57 s-a atribuit nota 1, în rest a fost considerată valoarea întreagă a notei *t*). Acestea pot fi citite în același tabel.

Până la o analiză mai aprofundată a semnificațiilor trăsăturilor și, mai ales, a relațiilor dintre ele, am recurs la constituirea unui indicator global, prin însumarea notelor parțiale. Deci, cu ajutorul grilei selecționate și al ghidului de notare, descrierea particularităților motivaționale ale personalității unui candidat poate fi evaluată – într-o formă numerică sintetică – din perspectiva prognosticului nivelului performanței în activitate.

Rezultate

În scopul studierii unor aspecte ale validității și fidelității metodei a fost selecționat un lot de protocoale rezultând din examinarea a 130 de subiecți în perioada 1981-1984. Interviuurile au fost conduse de către trei psihologi (M. Aniței, M. Măgureanu și M. Toma), dintre care doi sunt autorii studiului de față (vor fi, în continuare, desemnați prin *MT* și *MA*).

Tabelul 7.10. Caracteristicile la nivelul cărora au fost identificate diferențe semnificative – exprimate în note *t* (Student) – între grupele de subiecți „BUNI” și „SLABI”.

Grupul în care este mai frecventă ÎNSUȘIREA		„Buni”	„Slabi”	Valoarea notei acordate de evaluator
1110	(activitate de zbor)	11		11
1170	(absența relațiilor cu domenii realiste)		2,13	-1
1200	(absența relațiilor cu vreunul dintre domeniile descrise în 1100)		6,0	-6
1320	(motive extrinsece)		2,47	-1
1510	(sistem al motivelor consistent)	4,57		4
1520	(sistem al motivelor inconsistent)		4,25	-4
2211	(bună capacitate de mobilizare volițională)	2,93		2
2212	(slabă capacitate de mobilizare volițională)		2,15	-1
2222	(hiperexcitabilitate)		2,63	-2
2241	(autonomie)	2,51		1
2311	(realism)	2,51		1
2312	(nerealism)		3,13	-3
2342	(stil imaginativ, sensibil etc.)		2,04	-1
2422	(deprinderi de muncă neconsolidate)		4,12	-4
2520	(imaturitate)		2,37	-1

Fidelitatea

Am folosit, ca indicator al fidelității, o măsură a gradului de acord interevaluatori. Autorii au evaluat independent cele 130 de protocoale, utilizând grila descrisă mai sus, însoțită de câteva instrucțiuni de utilizare. Cea mai importantă dintre recomandări se referă la necesitatea evitării reinterpretrii evaluărilor consemnate în protocol. Se indică preluarea comentariilor efectuate la data examinării.

Coeficientul de corelație (calculat prin metoda Person-Bravais) între valorile *IMOT*, construite independent de către cei doi evaluatori (*IMOT-MT* și *IMOT-MA*), a fost $r = 0,730$. În baza acestei valori, apreciem că utilizarea grilei descrise mai sus permite extragerea unei informații suficient de consistente.

Validitatea predictivă

Am definit mai sus modul de recoltare și prelucrare a informațiilor, care a condus la constituirea variabilelor-criteriu: *PTG*, *PTS*, *ZB*, *SP*, *DISC*. Au fost studiate relațiile dintre variabilele-predictor (*IMOT-MT* și *IMOT-MA*) și criteriile, prin metoda corelației (Pearson-Bravais). Rezultatele sunt prezentate în tabelul 7.11.

Tabelul 7.11. Intercorelațiile variabilelor-predictor și variabilelor-criteriu

	PTG	PIS	ZB	SP	DISC	IMOT-MT	IMOT-MA
PTG	1	0,724***	0,296***	NS	0,214*	NS	0,220*
PTS		1	0,521***	NS	0,440***	0,383***	0,439***
ZB			1	NS	0,230**	0,375***	0,442***
SP				1	-0,178*	NS	NS
DISC					1	NS	0,182*
IMOT-MT						1	0,730***
IMOT-MA							1

NS = nesemnificativ; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Coeficienții de corelație dintre *IMOT* și variabila-criteriu „țintă” din studiul nostru, *ZB*, ($r = 0,375$ pentru *MT* și $r = 0,0442$ pentru *MA*) sunt puternic semnificativi ($p < 0,001$). Argumentul este suficient de solid pentru a confirma valoarea de predictor a indicatorului construit de noi.

Din analiza datelor din tabelul 7.2 se mai poate constata că *IMOT-MA* corelează semnificativ cu mai multe variabile-criteriu decât *IMOT-MT*. Presupunem că, în ciuda eforturilor de standardizare a „citirii” protocoalelor, s-au menținut unele mici diferențe de utilizare a grilei între evaluatori. Ele își au, probabil, sursa în admiterea unui grad întru câtva mai crescut de generalitate a constructelor, în acceptarea unor note a căror specificitate relativ la criteriul „zbor” nu a fost verificată sau confirmată. Au fost deci evaluate însuși implicate în eficiența unei game mai largi de conduite, ceea ce a condus la apariția corelațiilor semnificative cu *PTG* și cu *DISC*, fără ca nivelul corelației cu *ZB* să fie scăzut.

Pe de altă parte, corelația puternic semnificativă a *IMOT* cu *PTS* nu surprinde. *PTS* și *ZB* constituie laturi strâns înrudite ale activității de învățare a pilotajului, fapt reflectat și de valoarea ridicată a coeficientului de corelație dintre ele.

Utilitatea

Pentru a decide asupra oportunității includerii *IMOT* în bateria de probe utilizate în examenul de selecție, argumentele fidelității și validității predictive nu sunt suficiente. *IMOT* este util doar dacă sporește semnificativ informația obținută prin aplicarea altor probe care vizează aceleași criterii. Pentru a-i verifica această calitate, am recurs la confruntarea *IMOT* cu două subbaterii relevante în ceea ce privește calitatea coordonării motorii (*CM*), pe de o parte, și eficiența intelectuală (*I*), pe de altă parte (subliniem încă o dată că în interpretarea rezultatelor la probele folosite în Laboratorul de Psihologie Aeronautică al *CMA* nu se operează cu astfel de delimitări rigide, distincția pe care o facem aici este justificată doar de nevoile cercetării noastre).

În culegerea datelor referitoare la cele două dimensiuni psihice (*CM* și *I*) am avut de depășit un impediment generat de faptul că, examinările fiind efectuate pe parcursul a patru ani, în componența bateriilor de probe au survenit modificări. Ca urmare, nu dispunem de o informație riguros omogenă pentru toți cei 130 de subiecți. Totuși, probele vizând aceeași dimensiune psihică au fost relativ echivalente, cele care au fost luate în considerare având, în orice caz, o validitate predictivă confirmată. Am recurs, în consecință, la extinderea metodei evaluării și asupra celor două dimensiuni aptitudinale.

Sarcina a fost însă mult mai ușoară: evaluatorii (*MT* și *MA*) au condensat informația furnizată de notele standardizate *T* (reprezentând nivelul performanțelor la probele relevante atât pentru *CM*, cât și pentru *I*) în două aprecieri numerice, cu valori cuprinse între 1 și 100.

Având în vedere intervenția inevitabilă a unui coeficient de subiectivitate, operația obligă la verificarea consistenței evaluărilor. În acest scop, au fost comparate – prin aceeași metodă a corelației – notele emise independent de către autori. Coeficienții de corelație obținuți au fost $r = 0,837$ pentru *CM* și, respectiv, $r = 0,88$ pentru variabila *I*. Apreciind ca satisfăcător gradul de concordanță interevaluatori, cele două variabile au participat, în etapa următoare, la calculul corelației multiple *R*. A fost utilizată formula:

$$R_{x_1x_2y} = \sqrt{\frac{r^2x_{1y} + r^2x_{2y} - 2rx_{1y} \bullet rx_{2y} \bullet rx_1x_2}{1 - r^2x_1x_2}},$$

unde x_1 și x_2 sunt variabilele-predictor, iar y variabila-criteriu. Au fost calculați patru coeficienți de corelație multiplă, *R*, prezentați în tabelul 7.12.

Tabelul 7.12. Corelații multiple între variabilele-predictor (grupate în perechi) și variabilele-criteriu

PREDICTORI EVALUATOR	CM-IMOT		I-IMOT	
	MA	MT	MA	MT
ZB	0,476**	0,477**		
PTS			0,492**	0,437**

** $p < 0,01$.

O primă constatare se referă la faptul că variabilele-predictor, grupate, așa cum se poate observa din tabel, permit un prognostic valid atât al *PTS*, cât și al *ZB*. Pentru a verifica dacă *IMOT* are o contribuție specifică în cadrul acestor relații, a fost testată semnificația diferențelor dintre *R* și fiecare din corelațiile simple predictor-criteriu care participă la calculul lui *R*. Identificarea unei diferențe nesemnificative între $R_{ZB-IMOT \cdot CM}$ și $r_{ZB \cdot CM}$ ar conduce la concluzia că variabila *CM* ar fi suficientă pentru prognostic.

Pentru a evalua diferențele dintre R și coeficienții de corelație simplă a fost calculat F , conform formulei :

$$F = \frac{(R^2 - r^2)/(n - p)}{(1 - R^2)/(N - n - 1)},$$

unde $n = 2$ (numărul variabilelor-predictor), $p = 1$ (dimensiunile CM , I și $IMOT$ sunt reprezentate de câte o singură variabilă), iar $N =$ numărul de subiecți $= 130$.

Rezultatele sunt prezentate în tabelul 7.13.

Tabelul 7.13. Diferențele dintre coeficienții de corelație multiplă (R) și coeficienții de corelație simplă (r) exprimate în valori F

EVALUATORII		
COEFICIENȚII CONFRUNTAȚI	MA	MT
$R_{ZB \cdot CM \cdot IMOT} - r_{ZB \cdot IMOT}$	5,16*	14,33**
$R_{ZB \cdot CM \cdot IMOT} - r_{ZB \cdot CM}$	22,15**	13,33**
$R_{PTS \cdot I \cdot IMOT} - r_{PTS \cdot IMOT}$	9,86**	7,33**
$R_{PTS \cdot I \cdot IMOT} - r_{PTS \cdot I}$	39,32**	25,83**

* = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$.

Se constată că toate valorile lui F sunt semnificative, ceea ce înseamnă că nici unul dintre predictorii nu furnizează informație superfluă. Mai mult, în comparație cu situația variabilelor CM și I , diferențele dintre R și coeficienții de corelație simplă dintre $IMOT$ și ZB sunt, de regulă, mai mici. Se justifică deci din plin includerea $IMOT$ între predictorii utilizați în examenul de selecție.

Cercetarea demonstrează că utilizarea unei metode standardizate de analiză a informațiilor culese în condițiile unui examen de tip clinic poate să conducă la constituirea unui indicator numeric care întrunește certe calități psihometrice și constituie o completare necesară a informațiilor utilizate în vederea stabilirii avizului de aptitudine pentru piloți și parașutiști.

ANEXE

Anexa 1

MODEL FORMULAR #5

Formular electronic 5.5

*Va fi completat de
către manager*

Evaluarea performanței - la finalul anului

Confidențial

NUMELE ANGAJATULUI : _____	DATA EVALUĂRII : _____
DEPARTAMENT : _____	DATA ANGAJĂRII : _____
FUNCTIA : _____	NUMELE _____
MANAGERULUI : _____	

COMPETENȚE SPECIFICE POSTULUI (individualizate în funcție de post)	Depășește cu mult standardele	Depășește standar- dele	Conform standar- delor	Îndeplinește parțial standardele	Nu îndepli- nește stan- dardele
COMUNICARE – Transmite in- formația clar, atât în scris, cât și oral					
ORIENTARE CĂTRE CLIENT – Întotdeauna pune clientul pe locul întâi și caută să vină în întâmpinarea nevoilor acestuia.					
CUNOȘTINȚE SPECIFICE POS- TULUI – Deține toate cunoștințele necesare pentru a desfășura activitatea de muncă și caută în mod constant să acumuleze mai multe cunoștințe.					
REZOLVAREA DE PROBLEME – Analizează eficient situațiile problematică și prezintă soluții adecvate.					
MANAGEMENT DE PROIECT – Gestionează proiectele astfel încât să se respecte termenele-limită, bugetul și resursele.					
Competențe tehnice specifice postului ...					
Competențe tehnice specifice postului ...					
Competențe tehnice specifice postului ...					

COMPETENȚE GENERALE LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL	Depășește cu mult standardele	Depășește standar- dele	Conform standar- delor	Îndeplinește parțial stan- dardele	Nu îndepli- nește stan- dardele
INOVAȚIE – Caută modalități noi pentru îmbunătățire.					
LEADERSHIP – Inspiră viziune și motivație din postul pe care îl deține.					
PROFESIONALISM – Se comportă ca un reprezentat de seamă al companiei, respectând întotdeauna regulile și procedurile.					
CALITATE și PRODUCTIVITATE – Îndeplinește obiectivele de producție și nu tolerează erorile.					
MUNCA ÎN ECHIPĂ – Colaborează cu toți cei implicați (colegi, seniori, subordonați și clienți) pentru a atinge obiectivele stabilite					

COMPETENȚE MANAGE- RIALE (dacă este cazul)	Depășește cu mult standardele	Depășește standar- dele	Conform standar- delor	Îndeplinește parțial stan- dardele	Nu îndepli- nește stan- dardele
MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII – Explică grupului schimbările și menține performanța pe parcurs.					
MANAGEMENTUL INFORMAȚIEI – Comunică informații corecte către cine trebuie.					
MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE – Susține și dezvoltă echipa; gestionează performanța în mod adecvat.					
VIZIUNEA MANAGERIALĂ – Își menține viziunea și perspectiva de ansamblu și îndeamnă echipa să o îndeplinească.					

PUNCTELE FORTE ALE ANGAJATULUI:**ARIILE DE DEZVOLTARE ALE ANGAJATULUI:**

Specificațiile postului pentru *colaborator*

I. Identificarea postului

1. Titlul postului – consilier relații cu clienții
2. Serviciul/biroul
3. Alte denumiri ale postului : consilier vânzări programe
4. Titlul șefului direct : manager birou

II. Integrare în structura organizației

- Relații de : Subordonare : manager birou
 Coordonare : din partea *back office*-ului, marketing
 Colaborare : colegii din *front office*, *back office*

III. Responsabilități :

1. Promovarea serviciilor oferite de către firma SUBU
2. Vânzarea serviciilor de *călătorii*
3. Vânzarea serviciilor de *călătorii și transfer*
4. Comunicare cu clienții, posibili clienți și biroul regional

III.a. Sarcini și activități :

Promovarea serviciilor oferite de către firmă

- ⊙ Promovează serviciul persoanelor interesate cu accentuarea beneficiilor.
 - Preia și informează clienții despre specificul și avantajele programelor.
- ⊙ Organizează, participă și susține programele de prezentare organizate de biroul central și cele regionale.
- ⊙ Răspunde la întrebările studenților :
 - Oferă informații clare la întrebările care i se pun privitor la programul respectiv.
- ⊙ Pregătește dosarele de aplicație pentru cei care doresc să se înscrie.

Vânzarea serviciilor

- ⊙ Stabilește întâlniri cu clienții.
- ⊙ Informează clienții despre program.
- ⊙ Solicită informații despre client :
 - Verifică criteriile de eligibilitate specifice fiecărui program.
- ⊙ Prezintă tipurile și ofertele de joburi în cazul programului *călătorii și transfer* :
 - Informează clientul despre job, locație și modul de *călătorie*.
- ⊙ Oferă clientului un dosar de înscriere și informare care conține și lista documentelor necesare și formularul de aplicare.
- ⊙ Menține legătura ulterioară cu clientul prin e-mail :
 - Păstrează legătura cu clientul pentru precizări și avertizări ulterioare.
 - Trimite clienților oferte actualizate despre produsele și serviciile existente.
 - Oferă asistență prin email pentru clienții care au probleme cu documentele.
- ⊙ Intervievarea candidatului pentru verificarea nivelului de limbă engleză corespunzător cerințelor programului în care este înscris :
 - Utilizează 2-3 întrebări standard, de exemplu : *De unde ai aflat despre noi ? Vorbește-ne despre tine.*
- ⊙ Preia dosarul clientului :
 - Oferă asistență în completarea aplicației.
 - Verifică dosarul pentru ca acesta să fie complet.
- ⊙ Predă dosarul colegilor din biroul regional.

Comunicare cu clienții și posibili clienți

- ⊙ Răspunde la telefon :
 - Informează clienții și aparținătorii.
 - Răspunde la întrebări.
 - Menține relațiile de informare cu alte reprezentanțe.

- ⊙ Comunică prin e-mail :
 - Răspunde la e-mailurile colegilor din birourile regionale.
 - Răspunde la e-mailurile clienților.
 - Personalizarea primită de la biroul de marketing în funcție de fiecare client în parte.

IV. Contextul muncii

- ⊙ Periodizare ciclică a muncii, cu vârfuri (de creștere) în anumite luni (iarna și primăvara) și perioade de odihnă (toamna și vara)
- ⊙ Normă specifică convenției de colaborare : aprox. 10 ore de muncă săptămânală
- ⊙ Program de lucru : flexibil
- ⊙ Muncă preponderent de birou : deplasări ocazionale
- ⊙ Muncă individuală și în echipă
- ⊙ Logistică

V. Exigențele postului

- ⊙ Cunoștințe :
 - cunoștințe temeinice de limba engleză
 - cunoștințe de operare PC
- ⊙ Educație :
 - student sau licențiat
- ⊙ Experiență :
 - experiență de muncă (experiența în vânzări constituie un avantaj)
- ⊙ Aptitudini și deprinderi de :
 - a relaționa cu ceilalți
 - a argumenta, a convinge
 - a organiza eficient activitatea
 - a urmări și a controla eficient mai multe probleme simultan
 - a utiliza un fax, copiator, e-mail, internet
 - a reacționa cu promptitudine
 - a aborda eficient problemele
 - a se adapta rapid la situații noi
- ⊙ Calități personale :
 - respectuos
 - energic
 - operativ
 - implicat
 - prietenos
 - comunicativ
 - adaptabil
 - inteligent
 - cooperant
 - cu inițiativă

VI. Salariul și condițiile de promovare

- ⊙ Remunerație : comision din vânzări, în funcție de target
- ⊙ După 1 an de experiență se poate promova într-o funcție de *front office* – relații cu clienții

(Realizată de masterand Sorina Burtoiu, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București)

FIȘA POSTULUI : șofer autosanitară

COR : 832202

Subgrupa majoră 83, Grupa minoră 832, Grupa de bază 8322

Nivelul de instruire : 2 (studii medii)

Denumirea locului de muncă : *șofer autosanitară*

Obiective specifice ale activității de muncă

- Este obligat să cunoască prevederile legilor și normelor ce reglementează activitatea pe profil și să acționeze pentru aplicarea lor în munca specifică postului ;
- Are datoria să realizeze, la nivelul parametrilor cantitativi și calitativi ceruți, sarcinile ce decurg din funcția pe care o deține și răspunde de eventualele prejudicii materiale sau morale aduse firmei, ca urmare a realizării sau prestării de calitate necorespunzătoare ;
- Are obligația să dea dovadă de corectitudine și principialitate în raporturile interumane și să nu primească de la cetățeni bani sau alte foloase pentru activitățile prestate în cadrul atribuțiilor de serviciu ;
- Urmărește introducerea în cadrul activității profesionale a unor noi metode și tehnici în domeniu ;
- Completează foaia de parcurs pe baza căreia se fac deplasările trecând kilometrii efectuați și alimentările cu combustibil.

Responsabilități, sarcini, activități și acțiuni specifice locului de muncă

a. Responsabilități

1. În raport cu alte persoane :
 - Păstrarea secretului de serviciu și a confidențialității activității pe care o desfășoară ;
 - Menținerea relațiilor profesionale și de colegialitate cu ceilalți angajați ai firmei ;
 - Cooperarea la nivelele impuse de post cu ceilalți angajați ai firmei.
2. În raport cu aparatura pe care o utilizează :
 - Cunoașterea perfectă a aparatului din dotarea autosanitarei, precum și a modului de funcționare corespunzător acesteia pentru a evita eventualele defecțiuni ;
 - Anunțarea serviciului administrativ de orice defecțiune ;
 - Utilizarea numai în caz de nevoie a mijloacelor de comunicare puse la dispoziție de firmă (telefon mobil, telefon fix, fax etc.).
3. În raport cu produsele muncii :
 - Respectarea programului de lucru, folosirea integrală și cu eficiență a timpului de muncă ;
 - Păstrarea confidențialității datelor și a informațiilor pe care le deține privitor la salariați (numere de telefon, adrese) ;
 - Păstrarea secretului profesional și a informațiilor deținute despre o anumită persoană obținute în urma participării la acțiunile serviciului de ambulanță ;
 - Protejează interesele materiale, financiare și morale ale societății.
4. În raport cu securitatea muncii :
 - Să respecte normele de stingere a incendiilor și de protecție a muncii ;
 - Să verifice funcționalitatea aparatului medical la intrarea în tură ;
 - Să conducă cu prudență pentru a preîntâmpina și a înlătura orice situații care ar pune în primejdie viața, integritatea corporală sau sănătatea membrilor echipajului și a pacientului ori aparatura medicală din celula sanitară ;
 - Să respecte prevederile Contractului colectiv de muncă al firmei, ale Contractului individual de muncă și ale Regulamentului de ordine interioară.
5. Privind precizia și punctualitatea :
 - Să respecte programul de lucru, să folosească integral și cu eficiență timpul de muncă ;

- Să respecte ordinea și disciplina la locul de muncă ;
 - Să se bucure de prestanță profesională și de respect în rândul angajaților firmei ;
 - Să dovedească spirit organizatoric, disciplină și meticulozitate în activitatea pe care o desfășoară.
6. În raport cu diferite metode/programe :
- Să participe la programele de training ;
 - Să-și ridice neconținut nivelul de cunoștințe profesionale și de cultură generală și să absolve cursurile de perfecționare organizate sau recomandate de firmă ;
 - Să-și îmbunătățească și să-și îmbogățească cunoștințele în utilizarea aparatelor din dotarea autosanitarei.
7. Privind relațiile cu alții/comunicarea :
- Să dea răspunsuri competente la problemele din interiorul firmei ;
 - Să dea dovadă de etică din toate punctele de vedere în relațiile cu colegii și pacienții ;
 - Să își informeze superiorul ierarhic asupra unor probleme dificile ce apar, precum și asupra unor sarcini primite de la un nivel superior.

b. Sarcini și activități specifice locului de muncă

1. Răspunde de aspectul interior și exterior al autosanitarei : spălarea exteriorului și interiorului, siliconarea bordului, geamuri, oglinzi retrovizoare, lunetă, podele.

2. În timpul programului de lucru așteaptă în ambulanță, în maximă alertă, să i se solicite ajutorul în vreo problemă.

3. Dacă situația este complexă și medicul șef de echipaj o cere, va ajuta echipajul la transportul în deplină siguranță a pacientului : domiciliu-autosanitară, autosanitară-spital, spital-autosanitară, sanitară-domiciliu.

4. Veghează la securitatea autosanitarei : orice neatenție sau neglijență ce duce la furtul sau deteriorarea aparaturii medicale sau a ambulanței din cauza unei terțe persoane este suportată material de către șofer (contravaloarea pagubei înregistrate).

5. În situația resuscitării cardiopulmonare și cerebrale a unui stop cardiorespirator, dacă medicul șef de echipaj o cere, efectuează următoarele : aduce monitorul și defibrilatorul, tubul de oxigen portabil, trusa de CPR ; efectuează ventilația mecanică cu balonul de ventilat ; efectuează compresii toracice.

6. În situații de urgențe majore efectuează oxigenoterapie, hemostază, monitorizare, pansament, manipulare pacienți.

7. Participă împreună cu echipajul la acțiunile de prim ajutor în cazul dezastrelor, descarcerarea și extragerea victimelor din focar, triajul victimelor, măsuri de susținere a funcțiilor vitale, imobilizări, pansamente, hemostază.

8. Colectează și predă pentru incinerare materialele sanitare de unică folosință.

9. În cazul deplasării către solicitare va alege traseul cel mai sigur și mai scurt către adresă ; va conduce rapid, dar cu maximum de prudență, pentru a evita orice eveniment rutier ; va folosi toate metodele de avertizare aflate în dotarea ambulanței : faruri, flashuri, sirenă, girofaruri, claxon, avertizare verbală, alternanță fază lungă/fază scurtă – la apropierea de intersecții. Se va asigura cu maximum de atenție la traversarea intersecțiilor, chiar și atunci când are prioritate. În timpul deplasării va respecta toate regulile de circulație prevăzute de legislația în vigoare.

10. În parcurgerea traseului cu pacientul către spital, va folosi același mod de deplasare ca mai sus numai dacă medicul șef de echipaj o va cere, datorită unui motiv foarte bine întemeiat, ținând cont de faptul că autosanitară este dotată cu tot ceea ce este necesar unei resuscitări cardiopulmonare și cerebrale, precum și stabilizării hemodinamice pe timpul transportului.

11. În deplasarea către dispecerat va conduce conform normelor în vigoare și regulilor de circulație, va opri la culoarea roșie a semaforului, va respecta semnele agentului de circulație.

12. Poartă ținuta regulamentară postului ocupat și ecusonul regulamentar.

13. În timpul staționării în cabină se interzic : fumatul, consumul de băuturi alcoolice, ascultarea muzicii la intensitate mare, jocurile de cărți, table etc. cu o altă persoană, discuțiile în contradictoriu cu cetățenii care trec pe stradă, folosirea sirenei sau a claxonului.

14. Este permis accesul în dispecerat pentru necesități fiziologice și consumul : apei, cafelei, sucurilor. Staționarea în dispecerat nu trebuie să depășească 30 min.

15. Se interzice fumatul în dispecerat și pe balconul acestuia.
16. Pe parcursul nopții se interzice părăsirea ambulanței, cu excepțiile menționate mai sus. În nopțile foarte friguroase se permite încălzirea prin pornirea pentru o perioadă scurtă a motorului.
17. În momentul încetării contractului de muncă va preda uniforma spre a fi incinerată.

Competențele locului de muncă

Cunoștințe în legătură cu domeniul muncii :

- Cunoașterea legislației interne și internaționale în vigoare referitoare la conducerea autovehiculelor speciale pe drumurile publice și la siguranța în circulație ;
- Experiență în domeniu.

Cunoștințe privind modul de execuție a sarcinilor :

- Cunoașterea modului de funcționare și întreținere a aparatelor din dotarea autosanitarei ;
- Cunoștințe de acordare a primului ajutor.

Experiența :

- Minimum 3 ani experiență în domeniu.

Cunoștințe legate de folosirea accesoriilor muncii :

- Cunoștințe de utilizare a aparatelor medicale, a stației de semnalizare, a tuburilor de oxigen a aparatelor de telefon, a copiatorului.

Contextul muncii

Relațiile interpersonale

Comunicarea :

- Să aibă atitudine respectuoasă/politicoasă și tact în transmiterea și/sau primirea de informații ;
- Să prezinte propuneri celorlalți folosind o argumentație abilă și mijloace vizuale de prezentare care să aducă schimbări și îmbunătățiri la nivel strategic ;
- Să utilizeze afirmații, sugestii, gesturi sau manifestări ;
- Să împărtășească dorința de a găsi o soluție în interiorul firmei ;
- Frecvența : ridicată ;
- Intimitatea/secretul : în conformitate cu respectarea confidențialității datelor din cadrul departamentului medical.

Tipuri de relații de rol solicitate :

- De participare în echipă : își aduce contribuția la îndeplinirea obiectivelor echipajului din care face parte, ale firmei și departamentului, este cooperant, rezolvă cererile venite din partea conducerii firmei.

Condiții fizice ale muncii

- Postul : activitate de șofer pe autosanitară ;
- Condițiile de mediu : condiții de mediu instabile, nivel mediu de zgomot sau condiții de distragere a atenției ;
- Solicitățile locului de muncă : condiții specifice ale activității de șofer pe autosanitară.

Caracteristicile structurale ale locului de muncă

- **Criticabilitatea poziției postului** : impact minim al deciziei de la acest nivel asupra celorlalți angajați, nivel de responsabilitate scăzut (funcție de execuție) ;
- **Rutină vs. provocarea activității** : nivel mediu de automatizare a muncii, obiective și sarcini bine definite de către medicul coordonator de echipă și directorul medical ;
- **Economic**, solicită o atenție ridicată la detalii legate de proceduri standard de operare, nivel redus de monotonie, nivel redus de structurare (există posibilitatea stabilirii ordinii, priorității și ritmului de realizare a sarcinilor), nivel mediu de competiție ;

- **Ritmul muncii și planificarea** : respectarea termenelor în munca depusă, controlul mediu asupra întreruperilor, control ridicat al angajatului asupra ritmului de lucru.
- **De analiză** :

Cerințele psihologice ale locului de muncă

Cunoștințe :

- **De legislație rutieră și siguranță a circulației** – cunoștințe de legislație rutieră și de siguranță a circulației ;
- **De acordare a primului ajutor în urgențele medicale** – curs ;
- **De comunicare internă** – comunicarea cu colegii din departament, cu alte departamente și direcții.

Deprinderi :

- **Înțelegerea textelor, a informațiilor scrise**, înțelegerea paragrafelor și frazelor scrise din cadrul documentelor legate de muncă (norme, proceduri, instrucțiuni) ;
- **De management al timpului** : gestionarea propriului timp astfel încât să se respecte termenele ;
- **De scriere** : comunicare eficientă în scris, adaptată la nevoile sarcinii ;
- **De învățare activă** : înțelegerea implicațiilor informației noi asupra proceselor decizionale și a rezolvării problemelor atât curente, cât și viitoare (se realizează continuu ca o condiție esențială în asigurarea fluxului operațional, și nu numai) ;
- **De ascultare activă** : concentrarea atenției asupra a ceea ce spun ceilalți colegi, superiori sau instituțiile interesate, depunerea unui efort pentru a înțelege punctele de vedere susținute de aceștia, formularea adecvată a întrebărilor și evitarea întreruperii discursului celorlalți în momente nepotrivite ;
- **De gândire critică** : utilizarea logicii și raționamentului pentru a rezolva probleme și a prioritiza sarcini ;
- **De vorbire** : claritatea vorbirii – să poată ține discursuri în fața altor persoane astfel încât informația să fie transmisă eficient ;
- **De conducere a unui autovehicul** : manevrarea cu ușurință a comenzilor unui autovehicul.

Aptitudini :

- **De înțelegere verbală** – capacitatea de a înțelege informații și idei prezentate oral sau scris ;
- **De exprimare orală** – abilitatea de a comunica verbal informații și idei într-o manieră în care să faciliteze înțelegerea celorlalți ;
- **Înțelegerea textelor** – abilitatea de a citi și a înțelege informațiile și ideile prezentate în scris ;
- **Exprimare în scris** – abilitatea de a comunica informații și idei în scris, într-o manieră în care să faciliteze înțelegerea celorlalți ;
- **Exprimarea orală** – aptitudinea de a comunica verbal informații și idei astfel încât să se facă înțeles de ceilalți ;
- **Exprimarea scrisă** – aptitudinea de a comunica în scris informații și idei astfel încât să se facă înțeles de ceilalți ;
- **Sensibilitatea la probleme** – aptitudinea de a spune când ceva este greșit sau este probabil să meargă prost, pentru funcționarea optimă a aparatelor și a autosanității ;
- **Raționament deductiv** – capacitatea de a aplica reguli generale la cazuri specifice pentru a ajunge la răspunsuri logice ; implică luarea deciziei dacă un anumit răspuns are sens (capacitatea de a răspunde corespunzător solicitărilor celorlalți membri ai echipei medicale) ;
- **Raționamentul matematic** – aptitudinea de a înțelege și a organiza o problemă și apoi de a selecta o metodă matematică sau o formulă pentru a rezolva probleme (capacitatea de a găsi ruta cea mai bună pentru deplasarea autosanității în urgențe) ;
- **Memorizarea** – aptitudinea de a-și reaminti informații ca numere, cuvinte, desene și proceduri (necesară rezolvării prompte a problemelor și alegerii rutei de deplasare) ;
- **Organizarea spațială** – aptitudinea de a se descurca într-un spațiu nou și de a identifica obiectele pe care să le poată utiliza ca repere (găsirea unor adrese cu ajutorul ghidurilor) ;
- **Atenția selectivă** – aptitudinea de se concentra și de a nu fi distras în timpul realizării unei sarcini de-a lungul unei perioade (conducerea autosanității în urgențe medicale) ;
- **Dexteritatea** – aptitudinea de a realiza rapid mișcări coordonate ale unei mâini, ale mâinii împreună cu brațul sau ale ambelor mâini pentru a apuca, a manipula sau a asambla obiecte (manipularea aparatelor medicale din dotarea autosanității) ;

- **Coordonarea mai multor membre** – aptitudinea de a coordona mișcările a două sau mai multe membre deodată (de exemplu, două brațe, două picioare sau un braț și un picior) stând jos sau în picioare (conducerea autosanitarii);
- **Orientarea răspunsului** – capacitatea de a alege rapid și corect între două sau mai multe mișcări ca răspuns la două sau mai multe semnale diferite (lumini, sunete, imagini etc.). Include viteza cu care este inițiat răspunsul corect cu mâna, piciorul sau alte părți ale corpului (conducerea autosanitarii în timpul unei urgențe medicale);
- **Controlul vitezei** – aptitudinea de a temporiza ajustarea unei mișcări sau a unui echipament de control în anticiparea schimbărilor în viteză și/sau direcția unui obiect sau scene în mișcare continuă (conducerea autosanitarii);
- **Timpul de reacție** – aptitudinea de a răspunde rapid (cu mâna, degetul sau piciorul) la un stimul (sunet, lumină, imagine etc.) la apariția acestuia (conducerea autosanitarii);
- **Rapiditatea mișcării degetelor și încheieturilor** – aptitudinea de a mișca rapid, simplu și repetat degetele, mâinile și încheieturile (conducerea autosanitarii și manipularea aparatelor medicale);
- **Rapiditatea mișcărilor membrelor** – aptitudinea de a mișca rapid brațele sau picioarele (conducerea autosanitarii);
- **Forța statică** – aptitudinea de a-și exercita forța mușchilor la maximum pentru a ridica, a împinge, a trage sau a căra obiecte (folosirea mijloacelor de deplasare a pacienților imobilizați);
- **Rezistența la oboseală** – aptitudinea de a face efort fizic pe perioade lungi de timp fără a se tăia respirația (ajutorul dat echipei medicale pentru transportul pacienților);
- **Vederea de aproape** – aptitudinea de a vedea detaliile obiectelor apropiate de observator (citirea semnalelor oferite de aparatura medicală);
- **Vederea la distanță** – aptitudinea de a vedea detalii de la distanță (citirea unui indicator de la distanță);
- **Discriminarea culorilor** – aptitudinea de a detecta diferențe între culori, incluzând luminozitatea și umbrele (citirea aparatului de bord a autosanitarii);
- **Vederea nocturnă** – aptitudinea de a vedea în condiții de luminozitate scăzută (citirea indicatoarelor de circulație la apusul soarelui);
- **Vederea periferică** – aptitudinea de a vedea obiecte sau mișcarea obiectelor situate în altă direcție față de cea pe care este focalizată privirea (angajarea în trafic ținând cont de ceilalți participanți);
- **Adâncimea percepției** – aptitudinea de a distinge care obiecte sunt mai apropiate sau mai îndepărtate de observator sau de a estima distanța între obiect și observator (pentru a intra cu mașina în trafic pe o stradă aglomerată);
- **Sensibilitatea la lumină** – capacitatea de a vedea obiectele în condiții de luminozitate puternică (pentru a conduce autosanitară pe un drum cunoscut într-o zi noroasă);
- **Sensibilitatea auditivă** – capacitatea de a detecta diferența dintre sunete care variază pe o gamă largă a intensității (pentru a sesiza sunetul unui aparat medical sau al bordului autosanitarii);
- **Atenția auditivă** – aptitudinea de a se focaliza pe o singură sursă informațională auditivă în prezența altor stimuli distractori (pentru a asculta instrucțiunile date de medic în timpul deplasării în urgență);
- **Localizarea sunetelor** – aptitudinea de a detecta sursa unui sunet (pentru a determina direcția altei sirene în trafic);
- **Recunoașterea vorbirii** – aptitudinea de a identifica și a înțelege vorbirea altei persoane (pentru a recunoaște vocea medicului sau asistentului ce fac parte din echipaj);
- **Claritatea vorbirii** – aptitudinea de a vorbi clar, astfel încât alte persoane să poată înțelege mesajul transmis (discuția cu membrii echipajului).

Interese:

- **caracter investigativ** – identificarea problemelor și rezolvarea mentală a acestora;
- **caracter întreprinzător** – acest tip de ocupație presupune foarte frecvent inițierea și ducerea la bun sfârșit a sarcinilor;
- **caracter convențional** – acest tip de ocupație poate să presupună unele proceduri de rutină care includ analiza unor seturi de date, lucrul cu detalii (verificarea funcționalității autosanitarii și a aparatelor din dotare).

Stilul de muncă:

- capacitate de efort pentru realizarea scopurilor/sarcinilor în timp util;

- rezistență la suprasolicitări fizice și intelectuale prelungite (stres) și program prelungit ;
- inițiativă ;
- loialitate și capacitatea de a păstra confidențialitatea ;
- perseverență, voință și tenacitate ;
- atenție la detalii – abordare analitică a situațiilor și problemelor ;
- stabil emoțional, rezistent la activități repetitive ;
- spirit de observație ;
- responsabilitate – în interacțiunea cu ceilalți angajați, cu superiorii și cu instituțiile statului ;
- adaptabilitate ;
- spirit organizatoric, disciplină și seriozitate în activitatea pe care o desfășoară.

Pregătirea necesară a locului de muncă

- **de bază** : studii medii ;
- **de specialitate** : cursuri cu privire la legislația rutieră și siguranța circulației ;
- **cursuri speciale** : curs de acordare a primului ajutor în urgențe medicale.

Salariu și condiții de promovare

- Salarizarea are loc în conformitate cu prevederile interne ale firmei și cu grilele de salariu aferente.

Am luat la cunoștință prezentele prevederi și mă oblig să le respect întocmai.

Mă oblig să aduc la cunoștință eventualele obiecții administratorului în scris.

Data întocmirii : ____/____/____

SEMNĂTURI :

Titularul postului :

Numele și prenumele _____
Semnătura : _____

Director medical

Numele și prenumele _____
Semnătura : _____

Specificațiile postului pentru operator back office

I. Identificarea postului/funcției

Titlul postului : *operator back office*

Serviciul/biroul :

Alte denumiri ale postului :

Titlul șefului direct : manager birou

II. Integrare în structura organizației

Relații de : Subordonare : manager birou I
 Coordonare : marketing, director operațional
 Colaborare : colegii din *front office*, colaboratori din teritoriu
 Înlocuiește pe : nu este cazul
 Este înlocuit de : manager birou

III. Responsabilități

- Procesarea aplicațiilor de *Work & Travel*
- Procesarea aplicațiilor de *Golden*
- Procesarea aplicațiilor de *Awc*
- Procesarea aplicațiilor de *Schimb liceu*
- Comunicare și furnizare de date personalului din *front office*
- Efectuarea documentelor de raportare pentru uz intern, pentru ambasadă sau parteneri

III.a. Sarcini și activități

Procesarea aplicațiilor pentru toate serviciile oferite de firma „ABA”

- ⊙ Primește și centralizează aplicațiile de la biroul de vânzări.
- ⊙ Preia și centralizează dosarele de la colaboratorii din țară :
 - Verifică dosarele.
 - Introduce dosarele în baza de date.
- ⊙ Centralizează joburile disponibile pentru programe.
- ⊙ Primește confirmarea plății taxei de înscriere a clientului :
 - Verifică confirmarea plății.
 - Înregistrează confirmarea în baza de date.
- ⊙ Urmărește efectuarea plăților ulterioare din taxa de înscriere în cazul în care se plătește în tranșe.
- ⊙ Verifică actele din dosarul de aplicare pentru ca acesta să fie complet.
- ⊙ Trimite dosarele companiei partenere.
- ⊙ Monitorizează primirea răspunsului și a actelor de la compania parteneră (acceptare, contracte de muncă, formulare DS).
- ⊙ Monitorizează semnarea actelor oficiale.
- ⊙ Monitorizează efectuarea programărilor pentru interviuri la ambasadă :
 - Contactează ambasada pentru programări.
 - Programează clienții.
 - Efectuează modificări.
 - Monitorizează numărul clienților care s-au prezentat la interviu.
 - Reprogramează clienții neprezenți sau refuzați.
- ⊙ Monitorizează completarea integrală a dosarelor cu toate actele necesare operațiilor de uz intern înainte de plecarea clienților.
- ⊙ Verifică termenele fiecărei persoane (în baza de date).
- ⊙ Avertizează pe e-mail despre expirarea contractelor fiecărei persoane.
- ⊙ Raportează managerului de birou situația celor întorși în țară la termenul stabilit.

Comunicarea și furnizarea de date personalului din front office

- ⊙ Extrage rapoarte săptămânale privind situația aplicației clienților.
- ⊙ Oferă colegilor din *front office* informații cu privire la dosare incomplete, neefectuarea unor plăți, situații excepționale pentru ca aceștia să le poată comunica clienților.

- ⊙ Oferă colegilor din *front office* situația actualizată la zi a joburilor existente în ofertă.
- ⊙ Furnizează datele ce privesc rezervările la ambasadă.
- ⊙ Furnizează toate actele oficiale pentru a fi semnate și atașate la dosar.

Menținerea relațiilor cu colaboratorii din țările cu care se face schimb

- ⊙ Centralizează lista joburilor pe regiune.
- ⊙ Trimite dosarele spre aprobare partenerului.
- ⊙ Comunică și mediază rezolvarea cazurilor cu probleme (modificări, refuz inițial al vizei, întârzierea după perioada contractului inițial).

Efectuarea raportărilor pentru uz intern, pentru ambasadă sau parteneri

- ⊙ Extrage rapoarte periodice cu privire la situația aplicațiilor.
- ⊙ Extrage rapoarte cu privire la situația clienților plecați și întorși.
- ⊙ Redactează rapoartele solicitate de *office manager*.

IV. Contextul muncii

- Periodizare ciclică a muncii, cu vârfuri (de creștere) în anumite luni (iarna și primăvara) și perioade de relax (toamna și vara)
- Normă întreagă : 40-44 de ore de lucru pe săptămână
- Program de lucru : zilnic 10-18, prin rotație sâmbăta : 10-14
- Pauză de masă : o oră, masă caldă asigurată
- Muncă preponderent de birou : deplasări ocazionale
- Muncă individuală și în echipă
- Logistică : birou personal, calculator, telefon fix, telefon mobil, acces la imprimantă

V. Exigențele postului

- ⊙ Cunoștințe :
 - cunoștințe temeinice de limba engleză
 - cunoștințe de operare PC
 - cunoștințe de operare cu baze de date
- ⊙ Educație :
 - licențiat
- ⊙ Experiență :
 - experiență de muncă
- ⊙ Aptitudini și deprinderi de :
 - a organiza eficient activitatea
 - a urmări și a controla eficient mai multe probleme simultan
 - a reacționa cu promptitudine
 - a se adapta rapid la situații noi
 - a rezista la efort susținut
 - a fi mereu amabil, calm
 - a selecta rapid și eficient informațiile
- ⊙ Calități personale necesare pentru postul descris/funcția descrisă :
 - persoană care să inspire încredere
 - responsabilă
 - atentă la detalii
 - capabilă să controleze situația
 - adaptabilitate
 - flexibilitate
 - spirit de echipă
 - capacitate de sinteză
 - reacție rapidă la solicitări diverse

VI. Salariul și condițiile de promovare

- ⊙ Remunerație fixă conform politicii firmei
- ⊙ După minimum doi ani de experiență se poate promova într-o funcție de *office manager*

Specificațiile postului pentru *consilier relații cu clienții*

I. Identificarea postului/funcției

Titlul postului : consilier relații cu clienții

Serviciul/biroul :

Alte denumiri ale postului : consilier vânzări programe

Titlul șefului direct : manager birou

II. Integrare în structura organizației

Relații de : Subordonare : manager birou
 Coordonare : din partea *back office*-ului, marketing
 Colaborare : colegii din *front office*, agenția de turism
 Înlocuiește : colaboratorii din teritoriu
 Este înlocuit de : alt consilier relații cu clienții

III. Responsabilități

- Promovarea serviciilor oferite de către *SUBU travel*
- Vânzarea serviciilor de *Transfer*
- Vânzarea serviciilor de *DAS*
- Vânzarea extraserviciilor : bilete de avion, recuperare taxe
- Menținerea relației postvânzare
- Comunicarea cu clienții și posibili clienți

III.a Sarcini și activități :

Promovarea serviciilor oferite de către firmă

- ⊙ Promovează serviciul în rândul persoanelor interesate cu accentuarea beneficiilor :
 - Preia și informează clienții despre specificul și avantajele programelor.
 - Trimite oferte de promovare (via e-mail) a programului clienților actuali și potențiali-clienți.
- ⊙ Contactează colaboratorii locali pentru organizarea unor prezentări în alte orașe.
- ⊙ Susține prezentarea în fața auditoriului :
 - Adoptă un stil de comunicare adecvat auditoriului în fața căruia se desfășoară prezentarea.
 - Împărtășește informațiile în mod concis și elocvent.
- ⊙ Răspunde la întrebările studenților :
 - Oferă informații clare la întrebările care i se pun privitor la programul respectiv.
- ⊙ Pregătește dosarele de aplicație pentru cei care doresc să se înscrie.
- ⊙ Redirecționează clienții către colaboratorii locali în situația în care sunt contactați după prezentare.
- ⊙ Păstrează relațiile cu colaboratorii :
 - Informarea colaboratorilor.
 - Instruirea colaboratorilor (susținerea a 4 traininguri pe an) în colaborare cu ceilalți angajați din cadrul biroului.

Vânzarea serviciilor către SUBU travel

- ⊙ Primește clienții.
- ⊙ Informează clienții despre program.
- ⊙ Solicită informații despre client :
 - Verifică criteriile de eligibilitate specifice fiecărui program.
 - Înmânează formulare spre a fi completate.
- ⊙ Prezintă tipurile și ofertele de locuri de muncă în cazul programului de transfer :
 - Prezintă avantajele posturilor în funcție de posibilitățile și dorințele clientului.
 - Informează clientul despre post, locație și modul de călătorie.
- ⊙ Oferă clientului un dosar de înscriere și informare ce conține și lista documentelor necesare, și formularul de aplicare.

- ⊙ Înregistrează în baza de date numele clientului și adresa de contact.
- ⊙ Înregistrează preînscriserile venite pe e-mail și clienții în așteptare.
- ⊙ Menține legătura ulterioară cu clientul prin e-mail :
 - Păstrează legătura cu clientul pentru precizări și avertizări ulterioare.
 - Trimite clienților oferte actualizate despre produsele și serviciile existente.
 - Oferă asistență prin e-mail pentru clienții care au probleme cu documentele.
- ⊙ Interviewarea candidatului pentru verificarea nivelului de limbă engleză corespunzător cerințelor programului în care este înscris :
 - Utilizează 2-3 întrebări standard, de exemplu : *De unde ai aflat despre noi ? Vorbește-ne despre tine.*
- ⊙ Face testarea psihologică a candidatului pentru programele care impun acest lucru.
- ⊙ Preia dosarul clientului :
 - Oferă asistență în completarea aplicației.
 - Verifică dosarul pentru ca acesta să fie complet.
 - Face o copie a dosarului.
 - Înregistrează clientul în baza de date.
- ⊙ Predă dosarul colegilor din *back office*.
- ⊙ Pregătește prezentarea clienților pentru obținerea vizei :
 - Expediază formularele necesare în cadrul interviului la ambasadă (prin e-mail).
 - Verifică gradul de corectitudine al completării formularelor (unele se completează on-line).
 - Oferă asistență pentru refacerea formularelor dacă este cazul.
 - Verifică restul actelor incluse în dosar.
 - Aranjează actele în dosar în ordinea cerută de ambasadă.

Vânzarea extraserviciilor

- ⊙ Face rezervări pentru biletele de avion (pentru grupul de clienți doritori) :
 - Menține legătura cu agenția de turism vizată printr-o persoană de contact.
 - Centralizează datele importante (nume, destinații, date de plecare și sosire, preferințe etc.).
 - Trimite baza de date agenției colaboratoare.
 - Primește și comunică rezervările clienților.
 - Răspunde la reclamațiile clienților.
 - Reface rezervarea.
 - Preia factura de la agenția de turism și o predă clienților, recuperând-o ulterior de la aceștia.
 - Predă clienților biletele de avion.
- ⊙ Se ocupă cu vânzarea serviciului de recuperare a taxelor :
 - Primește de la angajator o aplicație pe baza căreia clientul completează formularele de recuperare.
 - Trimite lista cu oamenii care au solicitat returnarea taxelor către firma de recuperare.
 - Trimite factura pentru virarea comisionului ce revine firmei.

Menținerea relației postvânzare

- ⊙ Păstrează relația cu clientul după sosirea la locul de muncă :
 - Oferă clientului informațiile necesare și *follow-up*.
 - Trimite clienților e-mailuri de informare ce îi reamintesc *deadline*-uri (cu 2-3 săptămâni înainte), actele necesare pentru recuperarea taxelor, rezervarea biletelor de avion pentru întoarcere.
- ⊙ Îi informează pe clienții existenți în bazele de date despre ofertele care apar.

Comunicarea cu clienții și posibii clienți

- ⊙ Răspunde la telefon :
 - Informează clienții și aparținătorii.
 - Răspunde la întrebări.
 - Mediază posibile neînțelegeri.
 - Menține relațiile cu colaboratorii.

- ⊙ Comunică prin e-mail :
 - Răspunde la e-mailurile colaboratorilor.
 - Răspunde la e-mailurile clienților.
 - Răspunde de adresa de e-mail de informare.
 - Personalizează e-mailurile în funcție de fiecare client în parte.

IV. Contextul muncii

- ⊙ Periodizare ciclică a muncii, cu vârfuri (de creștere) în anumite luni (iarna și primăvara) și perioade de relax (toamna și vara)
- ⊙ Program de lucru : zilnic 10-18, prin rotație sâmbăta : 10-14
- ⊙ Pauză de masă : o oră, masă caldă asigurată
- ⊙ Muncă preponderent de birou : deplasări ocazionale
- ⊙ Muncă individuală și în echipă
- ⊙ Logistică : birou personal, calculator, telefon fix, telefon mobil, acces la imprimantă

V. Exigențele postului

- ⊙ Cunoștințe :
 - cunoștințe temeinice de limba engleză
 - cunoștințe de operare PC
- ⊙ Educație :
 - student sau licențiat
- ⊙ Experiență :
 - experiență de muncă (experiența în vânzări constituie un avantaj)
- ⊙ Aptitudini și deprinderi de :
 - a relaționa cu ceilalți
 - a argumenta, a convinge
 - a organiza eficient activitatea
 - a urmări și a controla eficient mai multe probleme simultan
 - a utiliza fax, copiator, e-mail, internet
 - a reacționa cu promptitudine
 - a aborda eficient problemele
 - a se adapta rapid la situații noi
- ⊙ Calități personale :
 - respectuos
 - energic
 - operativ
 - implicat
 - prietenos
 - comunicativ
 - adaptabil
 - inteligent
 - cooperant
 - cu inițiativă

VI. Salariul și condițiile de promovare

- ⊙ Remunerație fixă conform politicii firmei
- ⊙ După minimum doi ani de experiență se poate promova într-o funcție de *back office* sau management de birou

Anexa 2

europass

Curriculum vitae

Europass

Informații personale

Nume/Prenume

Adresă(e)

Telefon(oane)

E-mail(uri)

Naționalitate(tăți)

Data nașterii

Sex

Experiența profesională

Perioada

Funcția sau postul ocupat

Activități și responsabilități principale

Numele și adresa angajatorului

Tipul activității sau sectorul de activitate

Educație și formare

Perioada

Calificarea/diploma obținută

Disciplinele principale studiate/
competențe profesionale dobândite

Numele și tipul instituției de învățământ/
furnizorului de formare

Aptitudini și competențe personale

Limba(i) maternă(e): **Limba română**

Limba(i) străină(e) cunoscută(e)

Autoevaluare

Nivel european (*)

Limba franceza

Limba engleză

Înțelegere		Vorbire		Scriere	
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă	
	C2		B2		B2
	A2		A2		A2

(*) Nivelul Cadrului European Comun de Referință pentru Limbi Străine

Competențe și abilități sociale: **Spirit de echipă**, dobândit în activitățile didactice desfășurate și în munca de cercetare științifică
Capacitate de comunicare, obținută în activitățile didactice cu studenții și în activitatea de consiliere

Competențe și aptitudini organizatorice: **Leadership**
Spirit organizatoric

Informații suplimentare: Anexez lista de publicații

Anexa 3**Formular de angajare
Inspectoratul Județean de Poliție
Râmnicu Vâlcea**

Realizat de masterand Ionela Cristina Neacșa, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București

Funcția publică solicitată :**Date personale**

Numele :

Prenumele :

Locul nașterii :

Data nașterii :

Starea civilă :

Nr. copii :

Stagiul militar :

Date de contact

Adresa :

Nr. telefon :

Studii generale și de specialitate**Studii medii liceale sau postliceale**

Instituția :

Perioada :

Diploma obținută (baccalaureat) :

Studii superioare de lungă durată

Instituția :

Perioada :

Diploma obținută (licență) :

Studii postuniversitare, masterat sau doctorat

Instituția :

Perioada :

Diploma obținută (dr., disertație etc.) :

Alte tipuri de studii

Instituția :

Perioada :

Diploma obținută :

Limbi străine (se va completa și nivelul de cunoaștere : cunoștințe de bază, bine, foarte bine)

Limba străină :

Limba străină :

Limba străină :

**) Se va menționa și limba maternă acolo unde este cazul*

Cunoștințe operare calculator : Word, Excel, Internet – se va specifica nivelul de cunoaștere pentru fiecare (mediu sau avansat)

- e) Are o stare de sănătate corespunzătoare funcției publice pentru care candidează, atestată pe bază de examen medical de specialitate.
- f) Îndeplinește condițiile de studii prevăzute de lege pentru funcția publică.
- g) Îndeplinește condițiile specifice pentru ocuparea funcției publice.
- h) Nu a fost condamnată pentru săvârșirea unei infracțiuni contra umanității, contra statului sau contra autorității, de serviciu sau în legătură cu serviciul, care împiedică înfăptuirea justiției, de fals ori a unor fapte de corupție sau a unei infracțiuni săvârșite cu intenție care ar face-o incompatibilă cu exercitarea funcției publice, cu excepția situației în care a intervenit reabilitarea.
- i) Nu a fost destituită dintr-o funcție publică în ultimii 7 ani sau nu i-a încetat contractul de muncă pentru motive disciplinare în ultimii 7 ani.
- j) Nu a desfășurat activitate de poliție politică, astfel cum este definită prin lege.

Condiții specifice – înălțime :

- femei (*minimum*) – 1,70 m
- bărbați (*minimum*) – 1,75 m

Formular de angajare Post : Șef secție poliție

Realizat de masterand Ioana Lidia Stan, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București

DATE PERSONALE

Nume : _____

Prenume : _____

Data nașterii : _____ Locul nașterii : _____

Telefon : _____ E-mail : _____

Adresa : _____

Starea civilă : _____

Sot/Soție : Prenume : _____ Profesie : _____

Loc de muncă : _____

Permis auto : _____ Dacă da, când l-ați obținut ? _____

Aveți mașină proprie ? _____

STUDII

Studii	Anul absolvirii	Calificări
Liceu		
Școală postliceală		
Studii superioare		
Master		
MBA		
Doctorat		
Cursuri profesionale		

APTITUDINI

Limbi străine (indicați nivelul de cunoștere)

	fluent	foarte bine	bine	mediu

Calculator (specificați ce sisteme de operare și ce programe cunoașteți)

--	--	--	--	--

Altele (specificați care anume)

Hobby-uri : _____

EXPERIENȚA**Locul de muncă actual/ultimul loc de muncă**

Compania : _____ Domeniul : _____

Numărul de angajați din companie : _____ Telefon : _____

Funcția : _____ Salariul net lunar : _____

Principalele responsabilități : _____

Cui raportați ? (funcția) _____

Numărul de angajați din departamentul dvs. : _____ Numărul de subordonați : _____

Motivul pentru care doriți o schimbare a locului de muncă : _____

Salariul (pachetul salarial) așteptat : _____

Precizați domeniile profesionale în care aveți experiență : _____

În ce domeniu v-ar interesa să vă dezvoltați cariera : _____

Alte locuri de muncă

Compania	Motivul schimbării	Principalele responsabilități
Funcția		
Perioada : _____ de _____ la _____	Salariul net lunar	

Compania	Motivul schimbării	Principalele responsabilități
Funcția		
Perioada : de la _____ la _____	Salariul net lunar	
Compania	Motivul schimbării	Principalele responsabilități
Funcția		
Perioada : de la _____ la _____	Salariul net lunar	
Compania :	Motivul schimbării	Principalele responsabilități
Funcția		
Perioada : de la _____ la _____	Salariul net lunar	

1. REFERINȚE pot fi obținute de la :

NUME	FUNCȚIE	COMPANIE	TELEFON

Semnătura _____

_____ Data

Formular de angajare
Șef Biroul Finanțare și Urmărire a Execuției Bugetare

Realizat de masterand Adina Bărbulescu, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București

DATE PERSONALE :

Nume		Prenume		Data nașterii	Locul nașterii
Domiciliul provizoriu	Adresa	Oraș/Stat	Cod poștal	Telefon	
Domiciliul permanent	Adresa	Oraș/Stat	Cod poștal	Telefon	
Adresa e-mail					
Stare civilă	Permis de conducere Obținut la data	DA	NU	Categorica	

Vă rugăm să răspundeți la următoarele întrebări :

Sunteți cetățean al României cu dreptul de a fi angajat legal ?			
DA		NU	
Aveți o viză de non-emigrant ?			
DA		NU	
Sunteți dispus/ă să călătoriți în interes de serviciu ?		Sunteți dispus/ă să vă schimbați domiciliul în interes de serviciu ?	
DA		NU	
Aveți cazier ?			
DA		NU	

PREFERINȚE DE LUCRU :

Specificați postul pentru care aplicați :	Care este motivația dvs. pentru această aplicație ?
Salariul la care va așteptați la început :	Data la care puteți începe activitatea :
Ați mai lucrat vreodată sau ați mai aplicat pentru această instituție ? Dacă da, când ?	DA NU Unde ?
Listați scrisoarea de intenție aici, dacă nu este atașată la CV.	

EDUCAȚIE :

Ultimele studii absolvite :				
Liceu	Anul absolvirii	Locul	Specializarea	Calificarea
Facultate	Anul absolvirii	Locul	Specializarea	Calificarea
1.				
2.				
Studii postuniversitare				
Cursuri profesionale				
Onoruri academice sau alte premii				

APTITUDINI :**Limbi străine :**

Limba străină	fluent	bine	mediu	începător

Calculator :

Sistem de operare
Programe

Altele :

--	--	--	--	--

Hobby-uri :

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ :

Compania	Postul ocupat	Principalele responsabilități	Salariu		Perioada angajării		Motivul plecării
			Început	Final	De la	La	

REFERINȚELE pot fi obținute de la :

NUME	FUNCȚIE	COMPANIE	TELEFON

Semnătura _____

Data _____

Anexa 4

Model de scrisoare de intenție/motivație (www.e-job.ro), după Pitariu, Radu și Chraif (2009)

1) Iată un **model de scrisoare de intenție** după care vă puteți ghida ; spațiile punctate le completați dumneavoastră.

MODEL

Dlui/Dnei :

Adresa :

Data :

Stimate(ă) domn (doamnă),

Vă contactez în legătură cu posibilitatea de angajare în cadrul firmei Recent am observat anunțul dvs. pentru un post de Am absolvit de curând Facultatea de din cadrul Interesul meu în este dovedit nu numai de faptul că am studiat această disciplină în cadrul facultății, ci și de experiența mea de ani în timpul studiilor. Din câte puteți vedea în CV-ul alăturat, am lucrat în calitate de la O parte din responsabilitățile mele Mi-ar face plăcere să susțin un interviu cu pentru acest post sau orice alte posturi pe care le aveți pe acest domeniu (.....).

Sper că veți considera pregătirea mea potrivită și aștept cu nerăbdare să vă telefoniez în ziua de pentru a discuta această posibilitate.

Al dvs.

2) Modele de scrisori de intenție concise

a) Pentru un post în vânzări

Bună ziua,

Numele meu este Rolescu Ioana și în prezent sunt director vânzări la compania ABC din Oradea, având un portofoliu de 120 de clienți majori ce aduc companiei un profit anual de 230.000 de euro. Îmi exprim disponibilitatea de a-mi schimba reședința pentru a profita de oportunitatea de a lucra pentru dumneavoastră. Am experiență în vânzarea multor categorii de produse, de la articole de larg consum, electronice și electrocasnice până la echipamente de protecția muncii și autovehicule.

Vă rog să îmi comunicați numele persoanei cu care trebuie să iau legătura pentru a discuta o viitoare colaborare. Vă mulțumesc.

Nume..... Adresă de e-mail..... Număr de telefon.....

b) Pentru un post de analist financiar – entry level

Bună ziua,

Numele meu este Radu Ion și tocmai mi-am obținut diploma de masterat la Academia de Studii Economice din București. M-am specializat în analiza de dosare de credit. Obiectivul meu este să mă angajez ca analist financiar. Menționez că mi-am desfășurat stagiile de practică în departamentele de Analiză Financiară a trei dintre cele mai importante bănci din țară și că sunt la curent cu piața creditelor bancare din România.

Pentru mai multe detalii în legătură cu experiența și cunoștințele mele, vă trimit atașat CV-ul meu. Îmi exprim disponibilitatea de a mă întâlni cu dumneavoastră pentru a discuta viitoare oportunități de colaborare.

Vă rog să mă contactați la numărul de telefon sau la adresa de e-mail
Vă mulțumesc.

Scrisoare de motivație Șef Biroul Finanțare și Urmărire a Execuției Bugetare

Realizată de masterand Adina Bărbulescu, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București

Dlui/Dnei.....

Adresa :

Data :

Stimate(ă) domn (doamnă),

Vă adresez această scrisoare de intenție ca răspuns la anunțul dumneavoastră pentru postul vacant de șef Birou Finanțare și Urmărire a Execuției Bugetare pe care îl aveți în cadrul instituției.

Sunt foarte motivat de această poziție, considerând, pe de o parte, că studiile și experiența mea mă vor ajuta, iar pe de altă parte, sperând la o dezvoltare a carierei mele în această direcție.

Am absolvit Facultatea de Contabilitate din cadrul Academiei de Studii Economice, promoția 1999. Interesul meu în economie și contabilitate m-a făcut să urmez această cale și să încerc să mă dezvolt profesional în domeniu. Experiențele mele, așa cum se observă și în CV-ul atașat, sunt pe poziții de : economist, consilier financiar și inspector financiar.

Sunt o persoană sociabilă, corectă și foarte organizată, cu aptitudini foarte bune de autoorganizare a muncii și a timpului, de comunicare și relaționare, dobândite în experiența mea profesională de 10 ani.

Mi-ar plăcea să am șansa de a lucra alături de dumneavoastră, unde aş putea să-mi valorific competențele și abilitățile, atât pentru a îndeplini sarcinile și activitățile specifice postului, cât și pentru dezvoltarea carierei mele.

În eventualitatea în care veți considera pregătirea mea potrivită, sunt disponibil în orice moment pentru a fi contactat în vederea discutării unei posibile angajări.

Mulțumesc !

Al dvs.,
Mihai Ionescu

Scrisoare de motivație

Realizată de masterand Ioana Lidia Stan, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București

Calea Răsăritului, nr. 301
Târgoviște, 425887
Ion Popescu
Director executiv

Stimate domnule Ion Popescu,

Postul de chestor de poliție se potrivește perfect cu experiența și calificarea mea și vă scriu pentru a-mi exprima interesul și entuziasmul față de această poziție. Sunt interesat în mod deosebit de această ocazie deoarece experiența mea ca ofițer de poliție, pe care am obținut-o în numeroși ani de muncă, m-a pregătit pentru un mediu de lucru sigur și disciplinat, dar în același timp m-a supus unor provocări cauzate de evenimente neprevăzute. Îmi doresc foarte mult să mă folosesc de această experiență pentru a-mi lărgi cât mai mult orizonturile în acest domeniu.

În afara interesului meu față de jobul pe care l-ați scos la concurs, veți descoperi că sunt și o persoană dedicată profesiei, iar dintre cele mai recente succese voi aminti :

- cooptarea ca membru în cadrul comisiilor de examinare pentru ocuparea funcțiilor vacante ;
- elaborarea și prezentarea proiectelor de dispoziții și reglementări interne, precum și a observațiilor ori opiniilor asupra proiectelor de acte normative ce urmau să fie propuse de MAI ;
- evaluarea activității anuale a ofițerilor din subordine, acordând și argumentând calificativele.

Aș aprecia foarte mult oportunitatea de a ne întâlni și de a discuta modul în care experiența mea ar corespunde nevoilor dumneavoastră. Din acest motiv, vă voi contacta la birou, luni, 30 mai, pentru a vedea dacă se poate stabili o întâlnire la o oră convenabilă.

Cu stimă, „N”.

Metropolitan Police
Str. Nicolae Lupescu, nr. 13
Târgoviște, 231145

Anexa 5

Modele de scrisoare de recomandare

Model preluat și adaptat din *Applied Industrial/Organizațional Psychology*, ediția a III-a (Aamondt, 1999, *apud* Pitariu, Radu și Chraif, 2009)

Domnule Director de Resurse Umane,

Domnul Vasile Iordan m-a rugat să scriu această scrisoare de recomandare ce vine în sprijinul completării formularului de solicitare de angajare a dânsului pe postul de director al Departamentului Financiar-Contabil.

Domnul Vasile s-a dovedit dintotdeauna capabil să-și realizeze activitățile și sarcinile cu acuratețe și promptitudine. În cei șase ani petrecuți la locul de muncă nu a depășit niciodată termenele-limită. Este orientat spre detalii în executarea sarcinilor de muncă, depistează erorile ce se pot strecura în munca de contabil și rezolvă cu succes problemele apărute. În privința relațiilor interpersonale, domnul Vasile Iordan este foarte prietenos și sare în ajutorul colegilor.

Sunt pe deplin încrezător în aptitudinile și deprinderile sale de muncă în sectorul financiar-contabil. În caz că doriți mai multe informații, nu ezitați să mă contactați.

Data

Semnătura

Model realizat de masterand Ioana Lidia Stan, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București

Stimate domnule Y,

Ofițerul „N” a fost angajatul companiei Metropolitan Police din noiembrie 1999, când a fost angajat/ă în postul de comisar-șef de poliție, șef Birou investigarea fraudelor economice. În decembrie 2000 a fost promovat/ă în postul de chestor de poliție, ce reprezintă funcția sa actuală.

Responsabilitățile sale în calitate de comisar-șef de poliție, șef Birou investigarea fraudelor economice, includeau coordonarea echipei formate din 17 ofițeri specializați în depistarea și cercetarea fraudelor economice, verificarea gestiunilor, combaterea înșelăciunilor în convenții, verificarea contractelor comerciale și protejarea drepturilor de proprietate intelectuală și industrială.

După ce a preluat postul de chestor de poliție, responsabilitățile sale s-au modificat prin includerea legalității în domeniul importului și exportului de mărfuri și în domeniul vamal, luarea măsurilor pentru recuperarea prejudiciului în dosarele penale și evaluarea personală a activității desfășurate de structurile de poliție orășenești din subordinea IPJ.PH pe linie economico-financiară.

El/ea este un/o angajat/ă foarte devotat/ă. Punctele sale tari se remarcă mai ales în abilitatea de învățare, spiritul de echipă, calitățile de lider și respectarea termenelor-limită.

Printre realizările sale se numără: cooptarea ca membru în cadrul comisiilor de examinare pentru ocuparea funcțiilor vacante; elaborarea și prezentarea proiectelor de dispoziții și reglementări interne, precum și a observațiilor ori opiniilor asupra proiectelor de acte normative ce urmau să fie propuse de MAI; evaluarea activității anuale a ofițerilor din subordine, acordând și argumentând calificativele.

„N” este un *șef de secție* capabil și vi-l recomandăm cu încredere pentru o astfel de poziție.

Cu respect,

Chestor general de Poliție, X.

Model realizat de masterand Adina Bărbulescu, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București

Data.....

Compania/Instituția.....

În atenția Domnului Director de Resurse Umane

Domnul Mihai Ionescu m-a rugat să scriu această scrisoare de recomandare, ce vine în sprijinul completării formularului de angajare a Domniei Sale pe postul de șef Birou de Finanțare și Urmărire a Execuției Bugetare.

Domnul Ionescu a fost angajatul companiei X în perioada 2004-2010, în ultimii trei ani ocupând poziția de inspector financiar în cadrul Departamentului Financiar-Contabil.

În această perioadă comportamentul și devotamentul acestuia față de obiectivele instituției au fost mai mult decât corespunzătoare, domnul Ionescu implicându-se activ în respectarea termenelor și realizarea sarcinilor profesionale corespunzătoare funcției sale.

Domnul Ionescu s-a evidențiat ca un angajat cu un nivel foarte ridicat de expertiză în domeniul financiar-contabil, cu aptitudini bune de comunicare în cadrul relațiilor cu colegii, cu o dorință continuă de învățare și găsirea unor noi provocări și, nu în ultimul rând, ca o persoană devotată companiei. Promptitudinea și acuratețea sunt câteva dintre calitățile care l-ar recomanda pentru o astfel de poziție.

Dintre proiectele/realizările sale doresc să menționez :

a) angajatul anului 2008 ;

b) premiul pentru cea mai bună desfășurare a proiectului Y.

Pe baza celor menționate vi-l recomand cu încredere pe domnul Mihai Ionescu pentru poziția de șef Birou de Finanțare și Urmărire a Execuției Bugetare.

Cu respect,

Cristian Barbu
Compania X

Anexa 6

Evaluarea la finalul programului de pregătire Formularul de feedback

Preluat și adaptat după Curteanu, Chivu și Popa (2005)

La finalul programului de pregătire veți dori, cu siguranță, să aflați dacă acesta a corespuns așteptărilor participanților. O evaluare finală vă va furniza o imagine completă a reacțiilor participanților cu privire la program. Aceasta va permite, de asemenea, participanților să vă furnizeze anumite informații de tip feedback care v-ar putea fi utile în viitor.

Chestionar de evaluare a programului

Titlul cursului :

Data :

1. Încercuiți numărul ce reprezintă cel mai bine reacția dumneavoastră la acest program :

Cred că voi putea să folosesc ceea ce am învățat.

(niciodată) 1 2 3 4 5 (adeseori)

Programul a fost prezentat într-o manieră interesantă.

(niciodată) 1 2 3 4 5 (adeseori)

Modalitățile de pregătire au corespuns așteptărilor mele.

(niciodată) 1 2 3 4 5 (adeseori)

Programul a acoperit toate obiectivele care ne-au fost promise.

(niciodată) 1 2 3 4 5 (adeseori)

Trainerul a încurajat participarea și întrebările.

(niciodată) 1 2 3 4 5 (adeseori)

2. Ce vi s-a părut cel mai folositor în acest program ?

3. Ce vi s-a părut cel mai puțin folositor în acest program ?

4. Este ceva în acest program ce ar necesita o îmbunătățire ?

Performanțele posttraining ar trebui să fie evaluate prin testarea abilităților participanților, observându-se performanța din momentul reluării activității profesionale sau prin solicitarea feedbackului supraveghetorilor acestora (sau prin alte posibilități de informare). O procedură utilizată în practica de specialitate combină rapoartele personale ale participanților și feedbackul supraveghetorilor.

Declarație de lucru

Descrieți situații în care intenționați să aplicați materialul și spuneți când și cum vă gândiți să-l aplicați. Fiți cât mai clar și concis în exprimare.

.....

.....

.....

.....

.....

Instrucțiuni

Revedeți conținutul cursului. Apoi revedeți ceea ce v-ați programat să puneți în practică.

.....

.....

Obstacole care au împiedicat punerea în practică :

.....

.....

Adăugați orice comentariu suplimentar doriți, în legătură cu activitatea sau cu locul dumneavoastră de muncă, în spațiul asigurat mai jos :

.....

.....

.....

Formularul instructorului

(Numele cursantului) a lucrat în atelierul care se ocupă cu (acțiunea). În ultimele trei-patru săptămâni, el/ea a încercat să implementeze ideile sau să aplice deprinderile cuprinse în Declarația de lucru.

Ce schimbări s-au produs în activitatea lui/ei ?

.....

.....

.....

Ați oferit sprijin acestei persoane în încercarea sa de a implementa lucruri noi ?

.....

.....

Adăugați orice comentariu suplimentar doriți :

.....

.....

.....

.....

După cum se vede, orice evaluare a activității reclamă aceeași atenție la realizare ca și programul de pregătire. De aceea, este necesar să se acorde atenție următoarelor decizii importante :

1. **Concentrare.** Ce elemente se evaluează ? Pot fi adunate date referitoare la :

- ⇒ Realizarea și conținutul programului
- ⇒ Competența instructorului/preparatorului
- ⇒ Cunoștințele, abilitățile și atitudinea participanților
- ⇒ Avantajele pregătirii
- ⇒ Rezultatele organizaționale

2. **Instrumente.** Ce instrumente sunt folosite pentru a culege datele de evaluare ? Pentru aceasta, pot fi utilizate următoarele :

- ⇒ Chestionarele
- ⇒ Observația
- ⇒ Testele
- ⇒ Rapoartele
- ⇒ Interviuurile

Anexa 7

Plan de pregătire individuală

Nume

Prenume

Evaluator interviu

1. Ce aspecte considerați că trebuie îmbunătățite în ceea ce privește tehnica conversației, calitatea acesteia și cunoașterea produselor, serviciilor, a normelor și procedurilor?
.....
.....
.....
2. Ce aspecte considerați că trebuie îmbunătățite în ceea ce privește calitatea conversației?
.....
3. Ce aspecte considerați că trebuie îmbunătățite în ceea ce privește cunoașterea obiectivelor scenariului interviului?
.....
4. Pentru care din acestea considerați necesar sprijinul formatorului dumneavoastră ca expert?
.....
.....
5. Față de rezultatele obținute cu ocazia evaluărilor și a testelor susținute după sesiunea de training, ce vă propuneți în ceea ce privește instruirea dvs. individuală?
.....
.....
6. Stabiliți un termen-limită pentru continuarea pregătirii individuale.
.....
.....
7. În privința programului de imersiune în rețea, ce activitate vă interesează în mod deosebit? Ați dori să vă aprofundați cunoștințele cu privire la tehnici și procedee de a construi scenarii pentru optimizarea interviului?
.....
.....
.....
8. În ce zonă geografică (grup din rețeaua operativă) doriți să mergeți pentru stagiul în rețea?
.....
.....
.....
9. În ce perioadă ați dori să efectuați acest stagiu?
.....
.....
10. La ce cursuri credeți că ar fi bine să participați pentru a vă fi utile în activitatea prezentă, ca evaluator, și viitoare? Argumentați răspunsul.
.....
.....
.....

11. V-ar interesa implicarea în vreunul din proiectele care se află în desfășurare în cadrul centrului? Dacă da, precizați care.

.....

.....

.....

12. Dar inițierea unui proiect nou? Detaliați.

.....

.....

.....

Data

Evaluator

Curs de formare inițială : tehnici de conversație

Comunicarea între evaluator și participantul la interviu este importantă pentru ambele părți. Evaluatorul urmărește obiective strategic construite pentru a putea face predicții privind performanțele la locul de muncă și evaluatul urmărește să își evidențieze calitățile, loialitatea și transparența mesajelor transmise. De aceea este important ca evaluatorii selecționați atât din interiorul organizației, cât și din afară prin procedura externă de recrutare și selecție să reprezinte organizația/compania la cele mai înalte standarde, într-o manieră obiectivă și profesionistă, printr-o comunicare clară și eficientă care să valorizeze maximal evaluatii și să contribuie la dezvoltarea organizației, creșterea productivității muncii, dar și la promovarea calității în resurse umane. Pentru precizia valorii predictive a interviului și pentru obținerea unei validități și a unei fidelități optime, partea evaluator va fi constituită din doi sau trei angajați experți cu rolul de evaluator din departamentul de resurse umane care au absolvit stagiile cursurilor din prezentul program.

Profilul cursului

Titlul cursului	Tehnici comunicare : dialog – întrebare și răspuns
Conceptul cursului	Acest program este conceput pentru a oferi participanților modalități și tehnici practice de abordare telefonică a clienților în vederea captării interesului lor pentru serviciile companiei.
Obiectivele cursului	• Dezvoltarea aptitudinilor de comunicare „dialog – întrebare și răspuns” • Practicarea pas cu pas a discuției bazate pe construirea unor întrebări despre datele biografice, cursuri de formare practicate etc. • Însușirea unor tehnici de abordare a obiecțiilor și negațiilor interviuatului
Durata și perioada	5 zile, 8 ore pe zi cu 3 pauze de 30 de minute
Grupul-țintă	Programul se adresează angajaților organizației „ABC” – Departamentul de Resurse Umane, ce realizează interviurile de selecție a personalului pentru organizație sau pentru anumite departamente specializate.
Modul de livrare	Cursul se va desfășura intensiv și pragmatic. Participanții vor fi implicați în sesiuni interactive, simulări, jocuri de rol cu video-feedback. Programul este configurat pentru a răspunde nevoilor de dezvoltare a cunoștințelor, aptitudinilor și atitudinii participanților.
Follow-up	După 4-6 săptămâni de la încheierea cursului participanții se vor reîntâlni în cadrul unei sesiuni de <i>follow-up</i> de o zi în care vor analiza felul în care planul de acțiune pe care și-au propus să-l pună în practică a avut succes și vor relua câteva dintre temele principale discutate la curs, pentru o mai bună fixare.

Tehnici de comunicare : dialog între evaluat și evaluatori – programul cursului**Ziua 1**

Sesiunea	Activități și subiecte
1. Introducere	- Prezentarea participanților și a trainerului (exercițiu interactiv de cunoaștere reciprocă și comunicare) - Prezentarea obiectivelor și a structurii cursului – legătura dintre așteptări și obiective - Feedback anonim la sfârșitul sesiunii
2. Cum ne valorizăm evaluatii ?	- Cum ne documentăm pe baza CV-urilor, scrisorilor de intenție și de recomandare înainte de interviu ? Evaluatul nostru – cu potențial maxim - Orientarea către evaluat și carieră, valori, interese - Comportamentul la locurile de muncă anterioare - Comportamentul în societate - Influențele factorilor psihologici asupra demisiei, întreruperii contractului de muncă anterior
3. Tehnici de comunicare (partea I), vizualizare de casete video	- Psihologia vestimentației (vizualizarea și consemnarea aspectului ținutei vestimentare) - Construirea unei imagini profesioniste în vestimentația evaluatorilor (consemnarea aspectului vestimentar) Verbalizarea : - Tonul și inflexiunile vocii (se consemnează) - Mimica : aspecte teoretice (prelegere cu PPT) - Pantomima : aspecte teoretice (prelegere cu PPT)
4. Urmărirea etapelor în timpul interviului partea I	Deschiderea dialogului Se urmăresc și se consemnează : postura evaluatorilor și evaluatilor, ce impact aveau evaluatorii asupra evaluatului, cum se captează atenția și interesul în primele secunde ale convorbirii
5. Consemnarea etapelor în conversația vizualizată partea a II-a	Identificarea obiectivelor urmărite de evaluatori Identificarea tipurilor de întrebări
Feedback la finalul sesiunii	<i>Se scriu impresii, păreri și idei despre cursurile efectuate și eventual îmbunătățiri.</i>

Ziua 2

Sesiunea	Activități și subiecte
1. Se repetă sesiunea anterioară.	- Scurt test : analiza zilei anterioare și îmbunătățiri - Analiza așteptărilor și temerilor în urma vizualizării interviurilor și dialogurilor purtate - Prezentarea obiectivelor și a structurii cursului din ziua a doua – legătura dintre așteptări și obiective

2. Cum ne valorizăm evalu-ații ?	• Se dau un pachet de 5 CV-uri, scrisori de intenție și scrisori de recomandare spre a fi analizate timp de o oră. • Se prezintă înregistrările video cu interviurile candidaților analizați conform documentelor primare. • Se discută după fiecare înregistrare corelațiile cu informația din documente. • Feedback final : este importantă analiza aprofundată a documentelor înainte de interviu ?
3. Tehnici de comunicare (partea a II-a), vizualizare de casete video	• Întocmirea fișei de observație : predare teorie • Aplicarea fișei de observație pe cei 5 candidați studiați anterior (se reiau înregistrările video) • Discuții pe baza observațiilor individuale consemnate în grilele de observație • Se aplică fișa de observație pentru evaluator (se reiau înregistrările video) • Comentarii finale
4. Pașii discuției telefonice partea a II-a	Debutul convorbirii telefonice • Enunțarea obiectivelor urmărite de organizație • Evidențierea obiectivelor angajaților în conformitate cu fiecare post • Prelegere : tipuri de întrebări ce urmăresc obiectivele organizației și ale angajaților în conformitate cu fiecare post • Exercițiu : se urmăresc din nou cele 5 înregistrări, se consemnează lista obiectivelor menționate în întrebările realizate de către evaluator, se consemnează ce obiective lipsesc din întrebările puse, se fac completări la întrebările evaluatorilor
5. Pașii dialogului	Joc de rol • Se împart participanții la curs în grupuri de câte doi • Sarcina de executat : pe rând, fiecare e evaluator și evaluat • Evaluatorul își fixează obiectivele pe care le urmărește în crearea întrebărilor, citește CV-ul, scrisoarea de intenție și de recomandare ale evaluatului și construiește întrebările • Evaluatul va răspunde întrebărilor
Cum se realizează interviul între un evaluat și 3 evaluatori ?	<i>Exercițiu – joc de rol filmat de comunicare evaluat și 3 evaluatori cu feedback din partea participanților la training și apoi din partea trainerului</i>

Ziua 3

Sesiunea	Activități și subiecte
1. Introducere	• Analiza așteptărilor și temerilor (pe baza înregistrărilor video analizate anterior) • Fișa postului : orientarea spre profilul deținătorului locului de muncă : aptitudini, deprinderi, competențe (prelegere)
2. Cum ne valorizăm evaluatii din perspectiva orientării spre profilul deținătorului postului ?	• Examinarea a 5 dosare pentru posturi din fiecare departament al organizației : CV-ul, scrisoarea de intenție, scrisoarea de recomandare • Prezentarea evaluatilor înregistrați în timpul interviului cu întrebări construite urmărind obiective din fiecare departament al organizației • Dezbateri pe tema „Cum alegem candidatul perfect pentru profilul postului scos la concurs ? ”

3. Tehnici de comunicare (partea a III-a), vizualizare de casete video	• Întocmirea fișei de observație pentru examinarea evaluărilor în înregistrările video • Întocmirea fișei de observație pentru examinarea evaluatorilor în înregistrările video • Aplicarea fișei de observație pe cei 5 candidați studiați anterior (se reiau înregistrările video) • Discuții pe baza observațiilor individuale consemnate în grilele de observație • Se aplică fișa de observație pentru evaluator (se reiau înregistrările video) • Comentarii finale
4. Etapele scenariului interviului partea a III-a	Analiza interviurilor înregistrate video • Analiza întrebărilor din interviu care sunt centrate pe profilul psihologic al deținătorului postului • Cum se construiesc întrebările ce vizează : aptitudini, competențe, deprinderi și experiență în domeniul respectiv ?
5. Etapele realizării interviului partea a III-a	Construirea unor întrebări orientate pe obiectivul : deținătorul postului scos la concurs din departamentul „AAA” • Întrebări ce vizează aptitudinile • Întrebări ce vizează deprinderile • Întrebări ce vizează competențele • Întrebări ce vizează cursuri de formare anterioare corespunzătoare postului scos la concurs • Întrebări ce vizează experiența anterioară • Se dezbate în grupuri de câte 4 participanți la cursul de formare
Cum comunicăm cu evaluatorul în timpul interviului ?	• <i>Exercițiu – participanții la training, grupați câte 4, aplică scenariul interviului ; 3 evaluatori și un evaluat. Acest scenariu se filmează.</i>

Ziua 4

Sesiunea	Activități și subiecte
1. Revedere ziua anterioară	• Prezentarea de către formator a înregistrărilor video realizate în ziua anterioară în grupurile de lucru • Analiza așteptărilor și temerilor • Prezentarea obiectivelor și a structurii cursului : „analiza fișei postului privind caracteristicile locului de muncă scos la concurs : organigrama, aspect funcționale ale departamentelor, activitățile, sarcinile, riscul și condițiile locului de muncă, expunerea la factori de risc, norme și reglementări”
2. Cum ne valorizăm evaluatii din perspectiva orientării pe profilul deținătorului postului ?	• Examinarea a 5 dosare pentru posturile din fiecare departament al organizației : CV-ul, scrisoarea de intenție, scrisoarea de recomandare • Prezentarea evaluărilor înregistrați în timpul interviului cu întrebări construite urmărind obiective din fiecare departament al organizației : pentru fiecare departament se delimitează activitățile, sarcinile, expunerea la factori de risc, obligațiile etc. • Sunt extrase atât întrebările evaluatorilor, cât și răspunsurile evaluărilor privind aceste obiective : sarcini, activități, mediu ambiant, factori de risc și expunere la risc, norme și reglementari • Dezbateri pe tema „Cum alegem candidatul perfect pentru postul scos la concurs din punctul de vedere al specificației locului de muncă ? ”

3. Tehnici de comunicare (partea a IV-a), vizualizare de casete video	• Întocmirea grilei de evaluare a întrebărilor evaluatorilor înregistrate video privind obiectivele : sarcini, activități, mediu de lucru, riscul asumat la locul de muncă, factori de risc, norme și obligații la locul de muncă • Întocmirea fișei de observație pentru examinarea evaluărilor din punctul de vedere al răspunsurilor date evaluatorilor cu privire la : sarcini, activități, mediu de lucru, riscul asumat la locul de muncă, factori de risc, norme și obligații la locul de muncă • Analiza celor 5 înregistrări video : „Întrebările orientate pe obiective : puncte forte și puncte slabe” • Discuții pe baza observațiilor individuale consemnate în grilele de evaluare a întrebărilor construite de evaluatorii analizați • Se reiau înregistrările video și se punctează de către formator : completări, modificări și altele • Comentarii finale de grup
4. Etapele scenariului interviului partea a IV-a	Analiza interviurilor înregistrate video • Analiza întrebărilor din interviurile vizualizate care sunt centrate pe caracteristicile postului : sarcini, activități, mediu de lucru, riscul asumat la locul de muncă, factori de risc, norme și obligații la locul de muncă • Cum se construiesc întrebările cu privire la : sarcini, activități, mediu de lucru, riscul asumat la locul de muncă, factori de risc, norme și obligații față de locul de muncă în domeniul respectiv ? (prelegere)
5. Etapele realizării interviului partea a III-a	Construirea unor întrebări orientate spre obiectivul : caracteristicile postului scos la concurs din departamentul „AAA” • Întrebări ce vizează sarcinile din fiecare departament • Întrebări ce vizează activitățile din fiecare departament • Întrebări ce vizează mediul de lucru specific • Întrebări ce vizează riscul asumat la locul de muncă din fiecare departament corespunzătoare postului scos la concurs • Întrebări ce vizează factorii de risc pentru postul scos la concurs • Întrebări ce vizează norme și obligații față de postul scos la concurs din fiecare departament • Se dezbate în grupuri de câte 4 participanți la cursul de formare
Cum comunicăm cu evaluatul în timpul interviului ?	Exercițiu – participanții la training, grupați câte 4, aplică scenariul interviului ; 3 evaluatori și un evaluat. Acest scenariu se filmează.

Ziua 5

Sesiunea	Activități și subiecte
1. Revedere ziua anterioară	• Prezentarea de către formator a înregistrărilor video realizate în ziua anterioară în grupurile de lucru • Analiza așteptărilor și temerilor • Prezentarea obiectivelor și a structurii cursului : „Analiza culturii, climatului și comportamentului organizaționale”
2. Cum ne valorizăm evaluatii din perspectiva orientării spre profilul deținătorului postului ?	• Se reia vizualizarea celor 5 înregistrări din zilele anterioare, având în vedere analiza culturii și comportamentului organizaționale • Prezentarea evaluărilor înregistrate în timpul interviului, cu întrebări urmărind obiective ale culturii organizaționale și comportamentul de interacțiune în grup etc. • Sunt extrase atât întrebările evaluatorilor, cât și răspunsurile evaluărilor legate de aceste obiective : cultura organizațională, comportamentul și climatul organizaționale (artefacte, blazon,

	istoric, ședințe, ritualuri, formări, învățare continuă, promovare, satisfacție în muncă, motivație în muncă, rezistență la schimbare, zvonuri, credințe, relații afectiv-emoționale, atitudinea față de locul de muncă, atitudinea față de profesie, atitudinea față de formarea profesională continuă, atitudinea față de organizația „AAA”, atitudinea față de munca colegilor, atitudinea față de bărbați, atitudinea față de femei, atitudinea față de homosexualitate și discriminare). • Dezbatere pe tema „Cum alegem candidatul perfect pentru postul scos la concurs având ca obiective : analiza culturii, climatului și comportamentului organizaționale”
3. Tehnici de comunicare (partea a IV-a), vizualizare de casete video	• Întocmirea grilei de evaluare a întrebărilor evaluatorilor înregistrați video privind obiectivele : cultura organizațională, comportamentul și climatul organizaționale (artefacte, blazon, istoric, ședințe, ritualuri, formări, învățare continuă, promovare, satisfacție în muncă, motivație în muncă, rezistență la schimbare, zvonuri, credințe, relații afectiv-emoționale, atitudinea față de locul de muncă, atitudinea față de profesie, atitudinea față de formarea profesională continuă, atitudinea față de organizația „AAA”, atitudinea față de munca colegilor, atitudinea față de bărbați, atitudinea față de femei, atitudinea față de homosexualitate și discriminare) • Întocmirea fișei de observație pentru examinarea evaluărilor din punctul de vedere al răspunsurilor date evaluatorilor privind : cultura organizațională, comportamentul și climatul organizaționale • Analiza celor 5 înregistrări video : „Întrebările orientate spre obiectivele : cultura organizațională, comportamentul și climatul organizaționale” • Discuții pe baza observațiilor individuale consemnate în grilele de evaluare a întrebărilor construite de evaluatorii analizați • Se reiau înregistrările video și se punctează de către formator : completări, modificări și altele. • Comentarii finale de grup
4. Etapele scenariului interviului partea a III-a	Analiza interviurilor înregistrate video • Analiza întrebărilor din interviurile vizualizate care sunt centrate pe obiectivele : cultura organizațională, comportamentul și climatul organizaționale • Cum se construiesc întrebările ce vizează : cultura organizațională, comportamentul și climatul organizațional ? (prelegere)
5. Etapele realizării interviului partea a III-a	Construirea unor întrebări orientate spre obiectivul : cultura organizațională, comportamentul și climatul organizaționale „AAA” • Întrebări ce vizează atitudinea față de cultura organizației respective : artefacte, blazon, istoric, prestigiu, valori, simboluri, convingeri, idealuri, ritualuri (participări obligatorii la ziua firmei, Crăciun, Halloween etc.) • Întrebări ce vizează atitudinea față de climatul organizaționale : satisfacție, motivație, încărcare în sarcină, hărțuire, burnout, stres, factori de stres • Întrebări ce vizează comportamentul organizațional : participarea la ședințe, întruniri, comunicări, conferințe, teambuilding, învățare continuă, formare continuă • Întrebări ce vizează comportamentul în grupul de lucru : relații afective între colegi la locul de muncă, cooperare, zvonuri, bărfă etică față de colegi
Cum comunicăm cu evaluatorul în timpul interviului ?	• <i>Exercițiu – participanții la training, grupați câte 4, aplică scenariul interviului ; 3 evaluatori și un evaluator. Acest scenariu se filmează.</i>

Anexa 8

Tipuri de întrebări. Exemple Grila de interviu

Realizată de masterand Georgiana Maria Bugeag, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București

Post șef Birou pază și ordine publică

◎ **Întrebări cu răspunsuri libere care vizează reprezentarea mentală și planurile cognitive ale respondenților**

1. Care sunt riscurile la care v-ați expus la locul de muncă anterior?
2. Ce considerați că ați risca lucrând cu armamentul din dotare?
3. Ce părere aveți despre situațiile imprevizibile care pot apărea în timpul exercitării sarcinilor?

◎ **Întrebări reformulate în funcție de nivelul de pregătire/educație al candidaților la interviu**

1. Cum puteți descrie primul an de facultate?
2. Care sunt activitățile desfășurate pe parcursul facultății de care sunteți cel mai mândru/ă?
3. În ce organizații ați efectuat practica din timpul facultății?
4. Cum ați realizat sarcinile din timpul practicii?

◎ **Întrebări ce vizează aspecte și particularități ale Codului Muncii, precum și respectarea acestora de către angajați**

1. Conform prezentului Cod al Muncii, se poate concedia o persoană pe perioada în care se află în grevă?
2. Care este durata concediului anual la care are dreptul un salariat?
3. Care este datoria angajatorului în cazul în care are un angajat care lucrează 12 ore pe zi?

◎ **Întrebări deschise și închise**

1. Cum vă evaluați abilitatea de a face față conflictelor?
2. Povestiți-mi cum ați rezolvat un conflict aprins cu care v-ați confruntat recent.
3. Cum v-ați simțit după ce conflictul s-a încheiat?

1. Ați putea spune că puteți face față cu ușurință situațiilor presante?

R: DA/NU

2. Ați reușit să finalizați cu succes sarcini dificile la locul anterior de muncă?

R: DA/NU

3. Au existat situații când a trebuit să faceți față mai multor responsabilități deodată la locul anterior de muncă?

R: DA/NU

◎ **Întrebări de început, mijloc și final**

1. Cum vă prezentați pornind de la datele din CV-ul dvs.?
2. Ce v-a determinat să vă înscrieți la instituția noastră pentru acest post?
3. Ce competențe utile/necesare postului scos la concurs considerați că dețineți?

1. Care erau principalele sarcini pe care le desfășurați la locul de muncă anterior?

2. Ce relații aveai cu colegii de la locul de muncă anterior?

3. Ce vă motivează la locul de muncă?

4. Ce ar putea duce la scăderea satisfacției în ceea ce privește locul de muncă?

1. Aveți întrebări suplimentare cu privire la ceea ce am discutat?

2. Ați mai dori să adăugați ceva despre dvs., ceva despre care nu v-am întrebat și considerați că ar fi important de știut?

◎ **Întrebări care au ca obiectiv dosarul depus de candidat pentru angajare**

CV-ul

1. Care erau principalele domenii de interes vizate de programul de masterat urmat?
2. Cum se desfășura activitatea de combatere a comerțului stradal?
3. Care era publicul-țintă vizat de organizația în care ați lucrat anterior ca manager?

Scrisoarea de motivație

1. Cum ați defini rezultatele măsurabile pe care le menționați în scrisoare în raport cu postul pentru care concurați?
2. Ce servicii de calitate considerați că ați putea oferi la locul acesta de muncă?
3. Pe ce nivel ați plasa cunoștințele de limbă engleză deținute?

Scrisoarea de recomandare

1. Ce ați dori să mai adăugați la scrisoarea de recomandare de la domnul Y?
2. Care este relația profesională pe care o aveți cu domnul Y?
3. Cum ați detalia capacitatea de gestionare menționată de domnul Y în scrisoarea de recomandare?

Formularul de angajare

1. Cum considerați că a fost apreciată eficiența dvs. în postul anterior?
2. Ce anume v-a determinat să părăsiți locul de muncă anterior?
3. Cum ați făcut față cerințelor din fișa postului? Considerați că v-ați ridicat la nivelul așteptat de instituție?

◎ **Întrebări care vizează comportamentul candidaților**

1. Cum ați reacționa dacă un cetățean v-ar adresa cuvinte jignitoare fără motiv? Ați reuși să vă păstrați calmul?
2. Detaliați aspecte ale executării procedurii de survolare a zonelor de interes ca agent comunitar.
3. Ce ați face dacă ar trebui să comunicați cu o persoană dezagreabilă din punctul dvs. de vedere/care nu vă agreează?

◎ **Întrebări folosite în interviurile situaționale (întrebări situaționale)**

1. Să presupunem că lucrați deja pe postul pentru care concurați și în timpul serviciului observați că un coleg nu și-a îndeplinit sarcinile. Cum reacționați și ce soluții găsiți?
 - a. Nu reprezintă domeniul meu de interes. Îmi văd mai departe de sarcini.
 - b. Îi întocmesc un raport și îl înștiințez de greșeala făcută. Îi înaintez un advertiment.
 - c. Îl sancționez conform legislației, pentru ca a doua oară să nu se mai întâmple.
2. Să presupunem că vă aflați pe teren pentru verificarea subordonaților și întocmirea raportului. Când ajungeți în zona verificată, observați că unul dintre subordonații dvs., un agent, primește o sumă de bani de la un comerciant ambulant. Cunoscând normele în ceea ce privește comerțul stradal, cum procedați?
 - a. Consider că mi s-a părut și nu iau în seamă acțiunea văzută.
 - b. Discut cu agentul și cu comerciantul despre cele văzute și iau o decizie.
 - c. Raportez superiorilor și recomand întocmirea unei cercetări penale.
3. Să presupunem că sunteți în timpul serviciului, ieșiți din clădirea instituției și nimeriți în mijlocul unui conflict verbal între agenți și un cetățean. Cetățeanul, văzându-vă, vă adresează cuvinte jignitoare continuu. Cum reacționați?
 - a. Îi răspund înverșunat în același mod, amenințându-l.
 - b. Îl sfătuiesc politicos să înceteze cu injuriile și îi aduc la cunoștință ce se poate întâmpla în cazul contrar.
 - c. Îi întocmesc un formular de amendă conform legislației.

◎ **Întrebări care vizează competențele candidaților**

1. Dați-mi exemple, convingeți-mă că puteți să vă adaptați unei largi varietăți de oameni, situații și medii./Dați-mi exemplu de o situație în care a trebuit să vă adaptați rapid unor schimbări inevitabile. Cum v-au afectat?
2. Descrieți-mi o situație în care a fost nevoie să vă folosiți calitățile de comunicare în scris pentru a depăși un punct critic important. Cum ați soluționat-o?

3. Care sunt pașii pe care îi faceți pentru a studia o problemă înaintea luării unei decizii? Au existat situații în care a trebuit să luați o decizie relativ repede? Care a fost aceea? Cum ați procedat?

⊙ **Întrebări care vizează aspectul temporal (trecutul și prezentul) privind candidatul la locul de muncă**

1. Explicați detaliat ce implică asigurarea pazei și protecției obiectivelor de interes public și privat.
2. Cum ați evaluat periodic angajarea organizației unde ați lucrat ca manager? Ce rol ați avut în această evaluare?
3. Detaliați ce implica coordonarea departamentului în care ați lucrat ca manager.
1. Cum credeți că vă veți descurca într-o funcție atât de înaltă spre deosebire de cea anterioară de agent comunitar?
2. Ce randament considerați că veți avea în cadrul acestui post de conducere?
3. Cum credeți că veți face față cerințelor superiorilor, în concordanță cu cele ce includ postul pentru care concurați?
4. Cum considerați că veți gestiona numeroșii agenți pe care îi veți avea în subordine?

⊙ **Întrebări care vizează aspectele vieții candidaților**

1. Cum v-ați descrie perioada studenției?
2. Ce persoane importante v-au călăuzit în alegerea carierei profesionale?
3. Ce idoli aveți în adolescență pe care mai târziu i-ați urmat?

⊙ **Întrebări care vizează : sarcinile, activitățile, operațiile și responsabilitățile din fișa postului**

Sarcinile, activitățile, operațiile

1. Dați-mi exemple de 3 sarcini de muncă specifice postului pentru care concurați. Cum vi se par acestea?
2. Activitatea dvs. ar presupune vreo acțiune de instruire? Despre ce acțiune de instruire este vorba? Este necesară instruirea zilnică?
3. Există operații pe care trebuie să le desfășurați periodic? Care ar fi operația pe care trebuie s-o desfășurați periodic privind mijloacele din dotare ale agenților comunitari?

Responsabilitățile

1. În ce relații credeți că ar trebui să fiți cu ceilalți angajați ai instituției?
2. Cum credeți ar trebui să rezolvați solicitările cetățenilor? Considerați că sunt o prioritate?
3. Cum ați clasifica uzul frecvent de armamentul din dotare în afara serviciului? Considerați că se poate folosi oricine și oricum de mijloacele puse în dotare?

⊙ **Întrebări care vizează factorii de risc și condițiile fizice și fiziologice la locul de muncă**

1. Ce factori de risc considerați că au existat la locul de muncă anterior? Ce părere aveți despre factorii de risc ce implică postul pentru care concurați?
2. Cum v-ați descurcat la locul de muncă anterior, ca agent comunitar, executând sarcini de teren? Dar în funcția de manager, în care ați desfășurat muncă de birou? Cum credeți că le veți îmbina acum pe amândouă la locul acesta de muncă?
3. Cum v-ați descurcat cu programul de lucru în ture? Ce părere aveți despre programul de lucru al postului pentru care concurați?

⊙ **Întrebări care vizează condițiile psihosociale la locul de muncă**

1. Ce greutăți considerați că veți întâmpina din punct de vedere psihic în postul pentru care concurați?
2. Sunteți mai motivat lucrând în echipă sau în mod individual?
3. Cum vi se păreau condițiile psihosociale la locul anterior de muncă?

⊙ **Întrebări care vizează aspecte și particularități privind atitudinea față de formarea profesională (la locul de muncă, în afara locului de muncă)**

1. Ați participat până acum la cursuri de formare profesională? Argumentați.

2. Ce părere aveți despre cursurile de formare profesională în general ?
3. Considerați că aceste cursuri v-au adus informații utile pentru evoluția dvs. profesională ?

◎ **Întrebări care vizează profilul psihologic al deținătorului postului : aptitudini, deprinderi, cunoștințe, interese**

Aptitudini

1. Cum ați procedat când au existat momente de concentrare maximă de-a lungul unei perioade de timp la locul de muncă anterior ? Au existat lucruri care v-au distras ?
2. Ați fost nevoit să folosiți armamentul din dotare cu rapiditate la locul de muncă anterior, ca agent comunitar ? Cum v-ați descurcat ? A fost dificil ?
3. Cum v-ați descurcat când a trebuit să redactați un proces-verbal la locul de muncă anterior, ca agent comunitar ? Cum v-ați descurcat când a trebuit să vă exprimați oral/să explicați legislația în vigoare ? Au existat neclarități/neînțelegeri din partea interlocutorului ?

Deprinderi

1. Cum v-ați descurcat în soluționarea conflictelor la locul de muncă anterior ? Au existat compromisuri ? Descrieți-mi o situație în care a trebuit să ajungeți la un compromis sau să îi determinați pe alții să ajungă la un compromis.
2. Dați-mi un exemplu de situație în care a trebuit să luați o decizie importantă. Cum ați luat decizia ? Ce efect are aceasta asupra dvs. astăzi ?
3. Ce capacitate de înțelegere a textelor considerați că aveți ?

Cunoștințe

1. Ce principii de management implicate în planificarea strategică cunoașteți ?
2. Cum vă descurcați cu modelarea și coordonarea oamenilor la locul de muncă anterior ?
3. În generală vă plăcea gramatica limbii române ? Cum considerați că vă descurcați în prezent cu structura și conținutul limbii române ?
4. În ce măsură considerați că știți aplicațiile de editare de text și operare pe calculator ? Vă descurcați ?

Interese

1. În general, în situații problematice de grup, preluați inițiativa și duceți la bun sfârșit sarcinile ? Cum procedați ?
2. Cum vă simțiți în compania altor persoane ? Cooperați cu ușurință cu persoanele necunoscute ? Cum interacționați din punct de vedere social ?
3. Cum considerați că sunteți, o persoană dezorganizată sau mai degrabă disciplinată ? Explicați-mi de ce.

◎ **Întrebări care vizează atitudinea față de muncă și satisfacția în muncă**

1. Cum ați descrie în câteva cuvinte instituția în care ați lucrat ? Cum considerați că vă raportați la ea ?/În ce măsură considerați că organizația în care ați lucrat vi s-a potrivit ? Și de ce ?
2. Cum analizați fostul loc de muncă sub aspectul satisfacției profesionale ?/Au existat momente de satisfacție profesională depline în cadrul locului de muncă anterior ? Care au fost acelea ?

◎ **Întrebări care vizează motivația candidatului la locul de muncă**

1. Ce vă motivează/demotivează în viață în general ? Dar la locul de muncă ?
2. Ce faceți când aveți de îndeplinit o sarcină de serviciu și aveți de înfruntat numai factori demotivatori ?
3. Cum vă automotivați când aveți de îndeplinit o sarcină care vă creează disconfort subiectiv ?

◎ **Întrebări care vizează emoțiile, sentimentele și pasiunile la locul de muncă**

1. Cum ați putea exprima o situație de satisfacție alături de echipa de lucru de la fostul loc de muncă ?
2. Care dintre locurile de muncă anterioare s-a transformat într-o pasiune pe parcursul exercitării ei ?
3. Ce sentimente vă însuflă postul pentru care concurați ?

◎ **Întrebări care vizează cultura organizațională și particularitățile acesteia**

1. Care este atitudinea dvs. față de regulile și regulamentele instituției în care ați lucrat anterior ?
2. Ce părere aveți despre regulile nescrise, dar știute ale organizației din care ați făcut parte anterior ? Le considerați corecte ?

◎ **Întrebări care vizează toate aspectele contraproduktivității**

1. Dacă vă încheiați sarcinile, la locul de muncă anterior, înainte de ora încheierii turei, ce faceți? Plecați acasă?
2. De câte ori luați pauze pe zi la locul de muncă anterior?
3. Dacă vă întâlniți pe holurile instituției cu o persoană dragă din instituție, ce faceți? Porneți o discuție cu aceasta?

Elemente de ghidare referitoare la interviuri pentru angajări

Subiect	Inacceptabil	Acceptabil
Posibilitatea de a lucra	• Aveți copii? Câți? • Sunteți însărcinată? • Sunteți căsătorit/ă?	• Câte ore pe zi și câte zile pe săptămână puteți lucra? • Există anumite intervale de timp în care nu puteți lucra? • Aveți alte responsabilități în afară de locul de muncă, ce ar putea sta în calea unor cerințe ale locului de muncă, precum călătoriile?
Cetățenie/ori-gine națională	• Care este naționalitatea dvs.? • De unde sunt părinții dvs.?	• Puteți fi angajat în termeni legali în SUA? • La fel ca mai sus.
Verificarea referințelor	• Care este numele dvs. de fată? • Care este numele de familie al tatălui dvs.? • Care este numele de familie al rudelor dvs.?	• Ați lucrat vreodată sub un alt nume? • Niciuna. • Niciuna, cu excepția angajaților din Dallas.
Arestări și condamnări	• Ați fost arestat vreodată?	• Ați fost condamnat vreodată pentru vreo infracțiune? Dacă da, când și unde a fost cazul judecat?
Dizabilități	• Aveți dizabilități fizice sau mentale? • Aveți nevoie de condiții speciale de muncă? (Întrebarea se poate pune doar după ce oferta pentru locul de muncă a fost făcută și acceptată.)	• Puteți realiza sarcinile necesare pentru locul de muncă pentru care ați aplicat?
Data nașterii	• Când v-ați născut?	• Dacă vă angajăm, puteți oferi dovezi care să ateste că aveți peste 18 ani?
Stare financiară personală	• Sunteți proprietarul casei în care locuiți? • Ați declarat vreodată starea de faliment?	• Niciuna. • Niciuna.
Apartenența la organizații	• Sunteți membru al vreunui club, al vreunei societăți sau loji sociale?	• Întrebări referitoare la apartenența aplicantului la organizații considerate relevante pentru capacitatea respectivului de a-și îndeplini responsabilitățile la locul de muncă.
Stagiul militar	• Pe ce grad ați fost lăsat la vatră?	• Ce fel de educație, antrenament, experiență de muncă ați dobândit în timpul stagiului militar?

Adresă	• De cât timp locuiți la adresa dvs. curentă ? • Sunteți proprietarul casei dvs. sau locuiți cu chirie ?	• Niciuna. • Niciuna.
Educație	• Când ați absolvit școala sau liceul ?	• Aveți o diplomă de absolvire a liceului/facultății ? (dacă este necesar pentru postul vizat)
Personale	• Ce înălțime aveți ? • Ce greutate aveți ?	• Aceste întrebări sunt permise doar dacă sunt necesare pentru ocupația respectivă.

Anexa 9

Interviu semistructurat pentru consilieri ANOFM

Realizat de Mihai Aniței și Mihaela Chraif

- 1) Cum vă numiți ?
- 2) De cât timp lucrați aici ?
- 3) Pe ce post lucrați ?
- 4) Ce program aveți zilnic ?
- 5) Vă place să lucrați cu persoane disponibilizate care caută un loc de muncă ?
- 6) Vă place să efectuați traininguri de formare profesională continuă ?
- 7) Între ce ore și ce zile credeți că puteți să participați la aceste traininguri ?

Relații interpersonale

8) Descrieți o situație în care a trebuit să lucrați cu o persoană care nu v-a plăcut. Cum ați procedat ?

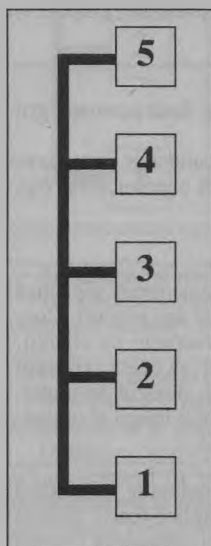
Poziție : situație de lucru

Dimensiune : situație în care a trebuit să se lucreze cu o persoană neplăcută

Definiție : în timpul descrierii modului în care se realizează scena explicată de consilier, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale legate de activitățile consilierului care vizează comunicarea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

CALIFICATIVE

EXEMPLE/ANCORE



Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat situația. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea interacțiunii cu clientul, manifestă răbdare și calm, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.

Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte, manifestă răbdare și calm și explică foarte detaliat situația, dar nu este implicat emoțional. Consilierul consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare, dar consideră că timpul acordat lor este limitat de alte sarcini și activități. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.

Consilierul utilizează un limbaj sărăcăcios, fără amănunte, și nu explică foarte detaliat situația. Consilierul nu consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților. Acesta se manifestă ostil când se cer detalii și amănunte.

- 9) Descrieți o situație în care a trebuit să acționați cu tact și diplomatie într-o situație tensionată.

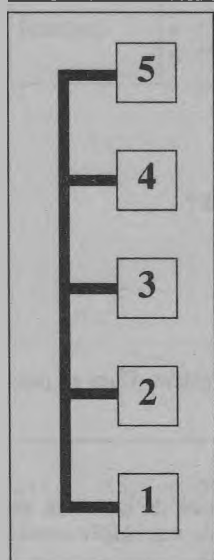
Poziție : situație de lucru

Dimensiune : situație tensionată în care consilierul a trebuit să acționeze cu tact și diplomatie

Definiție : în timpul descrierii modului în care se realizează situația tensionată explicată de consilier, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează comunicarea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

CALIFICATIVE

EXEMPLE/ANCORE



Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat situația tensionată. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea interacțiunii cu clientul, manifestă răbdare și calm, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.

Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte, manifestă răbdare și calm și explică foarte detaliat situația, dar nu este implicat emoțional. Consilierul consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare, dar consideră că timpul acordat lor este limitat de alte sarcini și activități. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.

Consilierul utilizează un limbaj sărăcăcios, fără amănunte, și nu explică foarte detaliat situația. Consilierul nu consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților. Acesta se manifestă ostil când se cer detalii și amănunte.

Medierea și rezolvarea conflictelor

10) Povestii o situație în care a trebuit să facilitați înțelegerea între două persoane/grupuri cu puncte de vedere divergente.

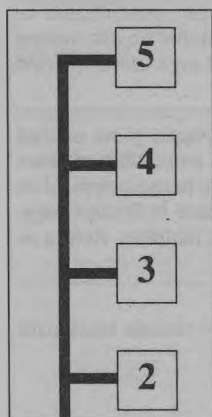
Poziție : situație de lucru

Dimensiune : situație în care consilierul a trebuit să faciliteze înțelegerea între două persoane/grupuri cu puncte de vedere divergente

Definiție : în timpul descrierii scenei de către consilier, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

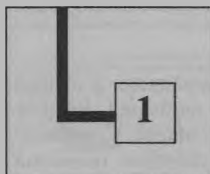
CALIFICATIVE

EXEMPLE/ANCORE



Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat situația, facilitând înțelegerea dintre clienți sau grupuri. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea interacțiunii cu clienții, manifestă răbdare și calm, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.

Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte, facilitând înțelegerea dintre clienți sau grupuri SPORADIC, și explică foarte detaliat situația, dar nu este implicat emoțional. Consilierul consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare, dar consideră că timpul acordat lor este limitat de alte sarcini și activități. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.



Consilierul utilizează un limbaj săracăcios, fără amănunte, fără înțelegere și nu explică foarte detaliat situația. Consilierul nu consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților. Acesta se manifestă ostil când se cer detalii și amănunte.

11) Cum procedați când sesizați o situație cu potențial conflictual ? (întrebare ipotetică)

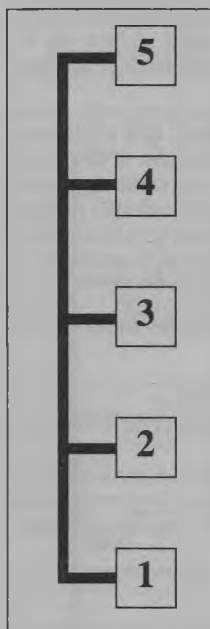
Poziție : situație de lucru

Dimensiune : situație ipotetică cu potențial conflictual

Definiție : în timpul descrierii scenei ipotetice de către consilier, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

CALIFICATIVE

EXEMPLE/ANCORE



Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat situația conflictuală cu clienții sau grupurile de lucru. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea interacțiunii cu clienții, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relații conflictuale, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.

Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte, manifestă stăpânire de sine în situații conflictuale SPORADIC și explică foarte detaliat situația, dar nu este implicat emoțional. Consilierul consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare, dar consideră că timpul acordat lor este limitat de alte sarcini și activități. Aduce vag aminte în discuție de regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.

Consilierul utilizează un limbaj săracăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică foarte detaliat situația. Consilierul nu consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că medierea conflictelor nu e în sarcina sa. Acesta se manifestă ostil când se cer detalii și amănunte.

Susținerea și motivarea altor persoane

12) Descrieți o situație în care ați reușit să mobilizați sau să motivați o persoană/un grup de persoane care nu mai credeau că vor reuși să-și găsească un loc de muncă.

Poziție : situație de lucru

Dimensiune : situație în care s-a reușit mobilizarea sau motivarea clienților care nu mai credeau că vor reuși să-și găsească un loc de muncă

Definiție : în timpul descrierii situației în care s-a reușit mobilizarea sau motivarea clienților care nu mai credeau că vor reuși să-și găsească un loc de muncă, explicată de consilier, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

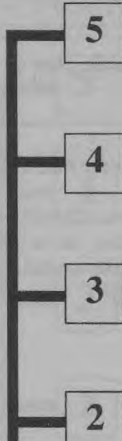
CALIFICATIVE	EXEMPLE/ANCORE
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat situația în care s-a reușit mobilizarea sau motivarea clienților care nu mai credeau că vor reuși să-și găsească un loc de muncă. Consilierul participă emoțional pozitiv la motivarea și susținerea clienților, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu clienții, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte, descriind modul în care s-a reușit mobilizarea sau motivarea clienților care nu mai credeau că vor reuși să-și găsească un loc de muncă, și explică fără multe detalii situația, nefiind implicat emoțional. Consilierul consideră că clienții trebuie motivați, dar nu susținuți mereu în vederea reinsertiei profesionale și că timpul acordat lor este limitat de alte sarcini și activități. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.
	Consilierul utilizează un limbaj săracăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică cu foarte multe detalii situația. Consilierul consideră că clienții nu trebuie motivați și susținuți deoarece aceștia trebuie să-și caute singuri de lucru. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că motivarea și susținerea nu se află în sarcina lui. Se manifestă ostil când i se cer detalii și amănunte.

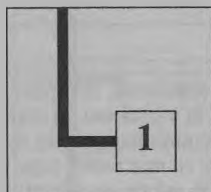
13) Dați un exemplu în care ați reușit să motivați o persoană/un grup să participe la un curs de recalificare pe care nu dorea să-l urmeze.

Poziție : situație de lucru

Dimensiune : situație în care s-a reușit motivarea clientului să participe la un curs de recalificare pe care nu dorea să-l urmeze

Definiție : în timpul descrierii situației în care s-a reușit convingerea clientului să participe la un curs de recalificare pe care nu dorea să-l urmeze, explicată de consilier, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

CALIFICATIVE	EXEMPLE/ANCORE
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat situația în care s-a reușit motivarea clientului să participe la un curs de recalificare pe care nu dorea să-l urmeze. Consilierul participă emoțional pozitiv la motivarea și susținerea clienților, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu clienții, putere de convingere, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte, descriind modul în care a reușit să convingă clientul să participe la un curs de recalificare pe care nu dorea să-l urmeze, și explică fără multe detalii situația, nefiind implicat emoțional. Consilierul consideră că clienții trebuie motivați, dar nu susținuți mereu în vederea reinsertiei profesionale și că timpul acordat lor este limitat de alte sarcini și activități. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.



Consilierul utilizează un limbaj sărăcăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică cu foarte multe detalii situația. Consilierul consideră că clienții nu trebuie motivați și susținuți deoarece aceștia trebuie să-și caute singuri de lucru. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că motivarea și susținerea nu se află în sarcina lui. Acesta se manifestă ostil când i se cer detalii și amănunte.

Înțelegerea diversității culturale

14) Prezențați o situație în care ați lucrat cu persoane de diferite etnii/confesiuni/culturi.

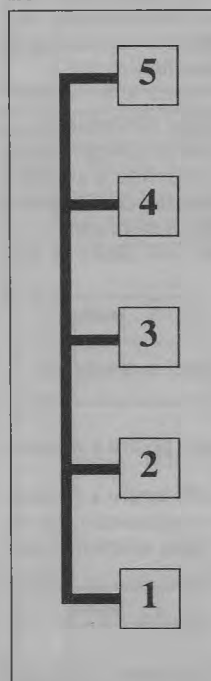
Poziție : situație de lucru

Dimensiune : situație în care a lucrat cu persoane de diferite etnii/confesiuni/culturi

Definiție : în timpul descrierii situației în care a lucrat cu persoane de diferite etnii/confesiuni/culturi, explicată de consilier, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

CALIFICATIVE

EXEMPLE/ANCORE



Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat situația în care a lucrat cu persoane de diferite etnii/confesiuni/culturi. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru cu clienții de diferite etnii/confesiuni/culturi, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu clienții, nu face discriminări, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.

Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte, descriind situația în care s-a lucrat cu persoane de diferite etnii/confesiuni/culturi. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru cu clienții de diferite etnii/confesiuni/culturi, manifestă răbdare în relația cu clienții, nu face discriminări, dar explică fără multe amănunte situația, nefiind implicat emoțional. Consilierul consideră că clienții trebuie motivați, dar nu susținuți mereu în vederea reinserției profesionale și că timpul acordat lor este limitat de alte sarcini și activități. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.

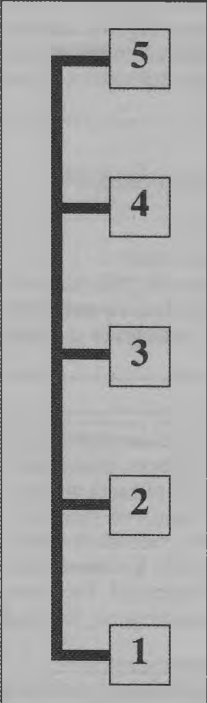
Consilierul utilizează un limbaj sărăcăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică cu foarte multe detalii situația. Consilierul consideră că clienții de diferite etnii/confesiuni/culturi nu ar trebui să lucreze la anumite locuri de muncă. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că motivarea și susținerea nu se află în sarcina lui. Acesta se manifestă ostil când i se cer detalii și amănunte.

15) Povestiți o situație în care a trebuit să consiliați o persoană mai în vârstă sau cu mai multă experiență decât dvs.

Poziție : situație de lucru

Dimensiunea : situație în care consilierul a lucrat cu persoane mai în vârstă sau cu mai multă experiență decât el

Definiție : în timpul descrierii situației în care consilierul a lucrat cu o persoană mai în vârstă sau cu mai multă experiență decât acesta, explicată de consilier, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

CALIFICATIVE	EXEMPLE/ANCORE
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat situația în care a lucrat cu persoane mai în vârstă sau cu mai multă experiență decât acesta. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru cu clienții mai în vârstă sau cu mai multă experiență decât el, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu clienții, nu face discriminări legate de vârstă, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte, descriind situația în care a lucrat cu persoane mai în vârstă sau cu mai multă experiență decât el. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru cu clienții mai în vârstă sau cu mai multă experiență decât el, manifestă răbdare în relația cu clienții, nu face discriminări, dar explică fără multe detalii situația, nefiind implicat emoțional. Consilierul consideră că clienții trebuie ajutați în vederea reinsertiei profesionale și că timpul acordat lor este limitat de alte sarcini și activități. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.
	Consilierul utilizează un limbaj sărăcăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică foarte detaliat situația. Consilierul consideră că clienții mai în vârstă sau cu mai multă experiență decât el nu ar trebui să lucreze la anumite locuri de muncă. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că motivarea și susținerea nu se află în sarcina sa. Acesta se manifestă ostil când i se cer detalii și amănunte.

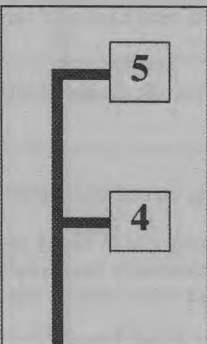
Planificarea timpului și organizarea activității

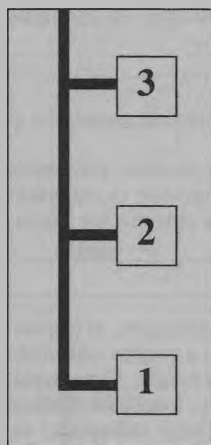
16) Descrieți modul în care vă planificați ziua de lucru pentru a gestiona situații neprevăzute.

Poziție : situație de lucru

Dimensiune : descrierea modului în care consilierul planifică ziua de lucru pentru a gestiona situații neprevăzute

Definiție : în timpul descrierii modului în care consilierul planifică ziua de lucru pentru a gestiona situații neprevăzute, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

CALIFICATIVE	EXEMPLE/ANCORE
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat modul în care își planifică ziua de lucru pentru a gestiona situații neprevăzute. Acesta se folosește de un orar detaliat și de anumite strategii de programare a obiectivelor în funcție de importanța și urgența lor. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu clienții, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.



Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte, descriind modul în care își planifică ziua de lucru pentru a gestiona situații neprevăzute. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, explică succint modul în care își planifică ziua de lucru pentru a gestiona situații neprevăzute, dar explică fără multe detalii situația, nefiind implicat emoțional. Consilierul consideră că clienții trebuie ajutați în vederea reinserției profesionale și că timpul acordat lor este limitat de alte sarcini și activități. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.

Consilierul utilizează un limbaj săracăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică foarte detaliat situația. Consilierul consideră că planificarea timpului nu este sarcina lui și că el trebuie doar să-și îndeplinească atribuțiile. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că motivarea și susținerea nu se află în sarcina sa. Acesta se manifestă ostil când se cer detalii și amănunte.

17) Cum procedați cu persoanele care vă irosc în mod inutil timpul de lucru ?

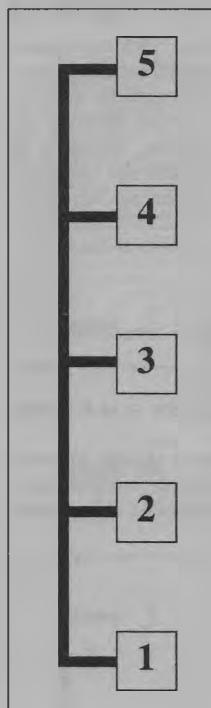
Poziție : situație de lucru

Dimensiune : descrierea modului de lucru în care consilierul interacționează cu clienți care îi irosc inutil timpul de lucru

Definiție : în timpul descrierii modului de lucru în care consilierul interacționează cu clienți care îi irosc inutil timpul de lucru, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

CALIFICATIVE

EXEMPLE/ANCORE



Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat modul în care interacționează cu clienți care îi irosc inutil timpul de lucru. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu clienții, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.

Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte, descriind modul în care interacționează cu clienți care îi irosc inutil timpul de lucru. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, explică succint modul în care gestionează discuția cu clienții de acest gen, dar explică fără multe detalii situația, nefiind implicat emoțional. Consilierul consideră că clienții trebuie ajutați în vederea reinserției profesionale și că timpul acordat lor este limitat de alte sarcini și activități. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.

Consilierul utilizează un limbaj săracăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică foarte detaliat situația. Consilierul consideră că interacțiunea cu clienții care îi irosc inutil timpul de lucru nu este sarcina lui și că el trebuie doar să-și îndeplinească atribuțiile, fără a pierde timpul inutil. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că motivarea și susținerea nu se află în sarcina sa. Acesta se manifestă ostil când i se cer detalii și amănunte.

18) Prezentați o situație în care v-ați propus obiective prea multe și greu de atins în condițiile resurselor existente.

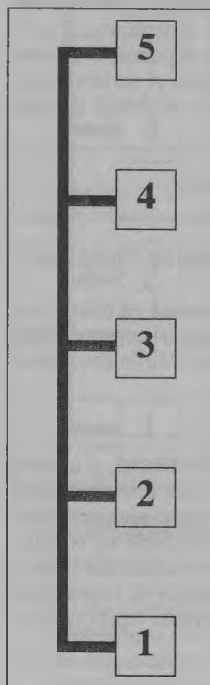
Poziție : situație de lucru

Dimensiune : descrierea modului de lucru în care consilierul și-a propus obiective prea multe și greu de atins în condițiile resurselor existente

Definiție : în timpul descrierii modului de lucru în care consilierul și-a propus obiective prea multe și greu de atins în condițiile resurselor existente se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează îndeplinirea obiectivelor, comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

CALIFICATIVE

EXEMPLE/ANCORE



Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat modul în care a acționat atunci când și-a propus obiective prea multe și greu de atins în condițiile resurselor existente. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu clienții, consideră clienții îndreptățiti să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.

Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte. Explică mai pe scurt modul în care a acționat atunci când și-a propus obiective prea multe și greu de atins în condițiile resurselor existente. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, explică succint modul în care gestionează discuția cu clienții care îi răpesc timpul, dar explică fără multe detalii situația, nefiind implicat emoțional. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.

Consilierul utilizează un limbaj sărăcăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică foarte detaliat situația. Consilierul consideră că modul în care a acționat atunci când și-a propus obiective prea multe și greu de atins în condițiile resurselor existente a fost cel bun, dar că a fost încărcat cu activități pe care nu trebuia să le îndeplinească. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că motivarea și susținerea nu se află în sarcina sa. Acesta se manifestă ostil când i se cer detalii și amănunte.

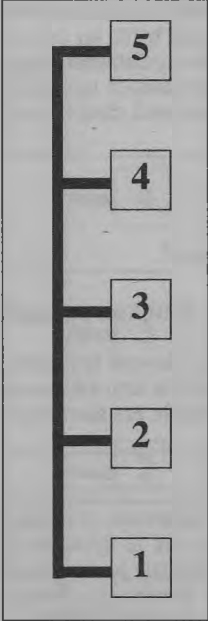
Capacitatea de decizie

19) Descrieți o situație în care a trebuit să luați rapid o decizie și să acționați în consecință.

Poziție : situație de lucru

Dimensiune : descrierea unei situații în care consilierul a trebuit să ia rapid o decizie și să acționeze în consecință

Definiție : în timpul descrierii modului în care a acționat consilierul aflat într-o situație în care a trebuit să ia rapid o decizie și să acționeze în consecință se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează îndeplinirea obiectivelor, comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

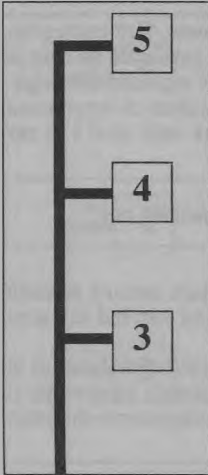
CALIFICATIVE	EXEMPLE/ANCORE
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat situația în care a trebuit să ia rapid o decizie și să acționeze în consecință. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu clienții, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte. Explică mai pe scurt situația în care a trebuit să ia rapid o decizie și să acționeze în consecință. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, explică succint situația în care a trebuit să ia rapid o decizie și să acționeze în consecință, dar explică fără multe detalii situația, nefiind implicat emoțional. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.
	Consilierul utilizează un limbaj săracăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică foarte detaliat situația. Consilierul consideră că situația în care a trebuit să ia rapid o decizie și să acționeze în consecință nu depindea de el, ci de alte persoane. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că motivarea și susținerea nu sunt în sarcina sa. Acesta se manifestă ostil când i se cer detalii și amănunte.

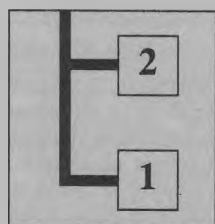
20) Dați un exemplu în care decizia dvs. a fost greșită și a altora corectă. Cum ați procedat la alegerea deciziei folositoare pentru filiala dvs. ?

Poziție : situație de lucru

Dimensiune : descrierea modului în care a acționat consilierul aflat într-o situație în care decizia sa a fost greșită și s-a ales o altă decizie, corectă, folositoare filialei ANOFM

Definiție : în timpul descrierii situației în care decizia sa a fost greșită și s-a ales o altă decizie, corectă, folositoare filialei, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează îndeplinirea obiectivelor, comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

CALIFICATIVE	EXEMPLE/ANCORE
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică cu foarte multe detalii situația în care a trebuit să renunțe la decizia sa greșită în favoarea altei decizii, beneficiază pentru organizația unde lucrează. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu clienții, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte. Explică mai pe scurt situația în care a trebuit să renunțe la decizia sa în favoarea altei decizii, folositoare organizației în care lucrează. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, dar explică fără multe detalii situația, nefiind implicat emoțional. Aduce vag aminte în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.



Consilierul utilizează un limbaj sărăcăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică foarte detaliat situația. Consilierul consideră că varianta de a renunța la decizia sa a fost nedreaptă deoarece era cea mai bună, iar colegii au fost nedrepți cu el. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că motivarea și susținerea nu se află în sarcina sa. Acesta se manifestă ostil când i se cer detalii și amănunte.

Interes în completarea cunoștințelor

21) Care sunt modalitățile de dezvoltare personală pe care le folosiți în prezent ?

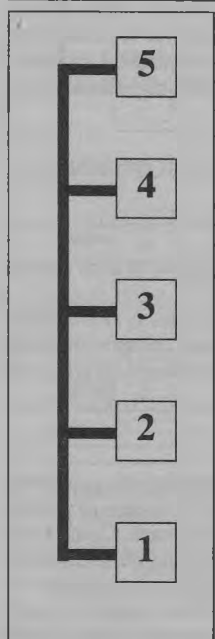
Poziție : situație de lucru

Dimensiune : descrierea modului în care consilierul expune modalitățile de dezvoltare personală pe care le folosește în prezent lucrând în cadrul ANOFM

Definiție : în timpul descrierii modalităților de dezvoltare personală pe care le folosește în prezent, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează îndeplinirea obiectivelor, comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

CALIFICATIVE

EXEMPLE/ANCORE



Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat modalitățile de dezvoltare personală pe care le folosește în prezent unde lucrează. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu clienții, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.

Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte. Explică mai pe scurt, cu lacune, modalitățile de dezvoltare personală pe care le folosește în prezent unde lucrează. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, explică succint modul în care se realizează dezvoltarea personală, dar explică fără multe detalii situația, nefiind implicat emoțional. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.

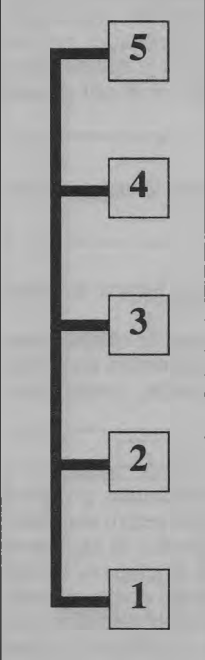
Consilierul utilizează un limbaj sărăcăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică foarte detaliat modalitățile de dezvoltare personală pe care le folosește în prezent. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că dezvoltarea personală nu se află în sarcina sa. Acesta se manifestă ostil când i se cer detalii și amănunte.

22) Cum procedați dacă unele sarcini de serviciu vă solicită abilități și competențe noi ?

Poziție : situație de lucru

Dimensiune : descrierea modului în care consilierul expune modalitățile în care execută sarcinile și activitățile la locul de muncă în fața solicitării unor abilități și competențe noi lucrând în cadrul ANOFM

Definiție : în timpul descrierii modalităților în care execută sarcinile și activitățile la locul de muncă în fața solicitării unor abilități și competențe noi, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează îndeplinirea obiectivelor, comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

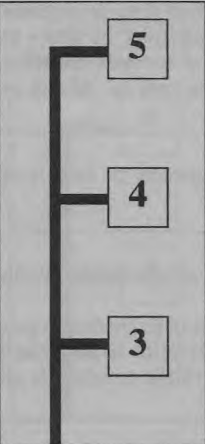
CALIFICATIVE	EXEMPLE/ANCORE
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat modalitățile în care execută sarcinile și activitățile la locul de muncă în fața solicitării unor abilități și competențe noi. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu clienții, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte. Explică mai pe scurt, cu lacune, modalitățile în care execută sarcinile și activitățile la locul de muncă în fața solicitării unor abilități și competențe noi. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, explică succint și vag modalitățile în care execută sarcinile și activitățile la locul de muncă în fața solicitării unor abilități și competențe noi, nefiind implicat emoțional. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.
	Consilierul utilizează un limbaj săracăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică foarte detaliat modalitățile în care execută sarcinile și activitățile la locul de muncă în fața solicitării unor abilități și competențe noi. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că dezvoltarea personală nu se află în sarcina sa. Acesta se manifestă ostil când i se cer detalii și amănunte.

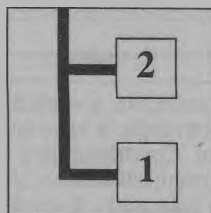
23) Povestii o situație în care ați fost foarte perseverent în atingerea obiectivelor propuse.

Poziție : situație de lucru

Dimensiune : descrierea modului în care a acționat consilierul într-o situație în care a fost foarte perseverent în atingerea obiectivelor propuse

Definiție : în timpul descrierii modului în care consilierul a acționat într-o situație în care a fost foarte perseverent în atingerea obiectivelor propuse, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează îndeplinirea obiectivelor, comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

CALIFICATIVE	EXEMPLE/ANCORE
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat modul în care a acționat atunci când a trecut printr-o situație în care a fost foarte perseverent în atingerea obiectivelor propuse. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu clienții, consideră clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte. Explică mai pe scurt modul în care a acționat atunci când a trecut printr-o situație în care a fost foarte perseverent în atingerea obiectivelor propuse. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, explică succint cum a trecut printr-o situație în care a fost foarte perseverent în atingerea obiectivelor propuse, dar explică vag situația, nefiind implicat emoțional. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.



Consilierul utilizează un limbaj sărăcăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică foarte detaliat situația. Consilierul consideră că modul său de a trece printr-o situație la locul de muncă este cel mai bun din organizație. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că motivarea și susținerea nu se află în sarcina sa. Acesta se manifestă ostil când i se cer detalii și amănunte.

24) Descrieți un moment în care a trebuit să lucrați în echipă pentru realizarea unui anumit proiect.

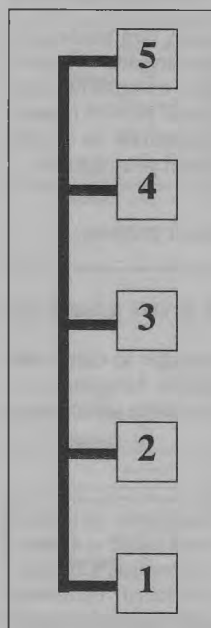
Poziție : situație de lucru

Dimensiune : descrierea modului de lucru în care consilierul a trebuit să lucreze în echipă pentru realizarea unui anumit proiect

Definiție : în timpul descrierii modului în care consilierul a trebuit să lucreze în echipă pentru realizarea unui anumit proiect, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează îndeplinirea obiectivelor, comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

CALIFICATIVE

EXEMPLE/ANCORE



Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat modul în care a trebuit să lucreze în echipă pentru realizarea unui anumit proiect. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu colegii de proiect, consideră colegii îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe din cadrul proiectului și ia parte activ la discuțiile care au loc cu colegii. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.

Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte. Explică mai pe scurt modul în care a trebuit să lucreze în echipă pentru realizarea unui anumit proiect. Consilierul nu participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, manifestă răbdare și stăpânire de sine în mică măsură în relația cu colegii de proiect și participă activ la discuțiile care au loc cu colegii. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.

Consilierul utilizează un limbaj sărăcăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică foarte detaliat situația. Consilierul consideră că modul său de a efectua activitățile din cadrul proiectului este cel mai bun și nu ia în seamă opiniile celorlalți colegi, lucrând de unul singur. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că motivarea și susținerea nu se află în sarcina sa. Acesta se manifestă ostil când i se cer detalii și amănunte.

25) Dați un exemplu de obiectiv pe care vreți să-l atingeți și descrieți progresele pe care le-ați făcut în scopul atingerii lui.

Poziție : situație de lucru

Dimensiune : descrierea progreselor pe care le-a făcut consilierul în scopul atingerii obiectivului propus

Definiție : în timpul descrierii progreselor pe care le-a făcut în scopul atingerii obiectivului propus, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează îndeplinirea obiectivelor, comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

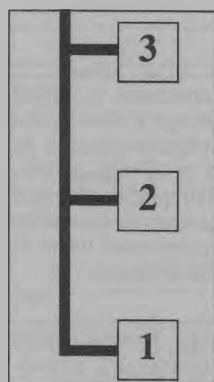
CALIFICATIVE	EXEMPLE/ANCORE
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat progresele pe care le-a făcut în scopul atingerii obiectivului propus. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu clienții, se concentrează pe obiectivul propus, considerând clienții îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte. Descrie mai pe scurt progresele pe care le-a făcut în scopul atingerii obiectivului propus. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, descrie succint progresele pe care le-a făcut în atingerea scopului propus, dar explică fără multe detalii situația, nefiind implicat emoțional. Aduce vag aminte în discuție de regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.
	Consilierul utilizează un limbaj săracăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică foarte detaliat situația. Consilierul consideră că modul său de a trece printr-o situație la locul de muncă este cel mai bun din organizație și că nu contează progresele făcute, ci doar îndeplinirea scopului prin orice mijloace. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că motivarea și susținerea nu se află în sarcina sa. Acesta se manifestă ostil când i se cer detalii și amănunte.

Etică și valori

26) Descrieți o situație în care v-ați confruntat cu persoane care nu împărtășeau aceleași valori și principii etice ca dvs.

Poziție : situație de lucru
 Dimensiune : descrierea situației în care consilierul s-a confruntat cu persoane care nu împărtășeau aceleași valori și principii etice ca el
 Definiție : în timpul descrierii modului în care consilierul s-a confruntat cu persoane care nu împărtășeau aceleași valori și principii etice ca el, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează îndeplinirea obiectivelor, comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

CALIFICATIVE	EXEMPLE/ANCORE
	Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat modul în care s-a confruntat cu persoane care nu împărtășeau aceleași valori și principii etice. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu clienții, se concentrează pe comunicarea cu clienții, considerându-i pe aceștia îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.



Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte. Descrie mai pe scurt modul în care s-a confruntat cu persoane care nu împărtășeau aceleași valori și principii etice ca el. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, descrie succint comunicarea cu clienții, dar explică sporadic situația, nefiind implicat emoțional. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.

Consilierul utilizează un limbaj sărăcăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică foarte detaliat situația. Consilierul consideră că modul său de comunicare cu clienții este cel mai bun și că are mereu dreptate. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că motivarea și susținerea nu se află în sarcina sa. Acesta se manifestă ostil când i se cer detalii și amănunte.

27) Cum ați proceda dacă ați fi pus/pusă într-o situație care este în disonanță cu principiile eticii profesionale? (întrebare ipotetică)

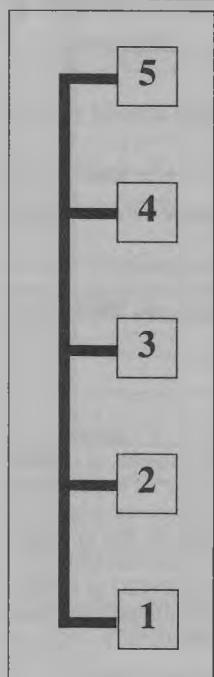
Poziție : situație de lucru

Dimensiune : descrierea cazului în care consilierul s-a confruntat cu o situație în disonanță cu principiile eticii profesionale

Definiție : în timpul descrierii modului de lucru în care consilierul s-a confruntat cu o situație în disonanță cu principiile eticii profesionale, se urmăresc comportamentele înregistrate ca patternuri comportamentale cu referire la activitățile consilierului care vizează îndeplinirea obiectivelor, comunicarea, înțelegerea și trăirile emoționale ale consilierului ANOFM

CALIFICATIVE

EXEMPLE/ANCORE



Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu foarte multe amănunte, și explică foarte detaliat modul în care s-a confruntat cu o situație în disonanță cu principiile eticii profesionale. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, manifestă răbdare și stăpânire de sine în relația cu clienții, se concentrează pe comunicarea cu clienții, considerându-i pe aceștia îndreptățiți să ceară explicații despre anumite activități și cerințe despre piața muncii, dosarul de șomaj, posibilitățile de recalificare etc. Face apel la regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților ANOFM.

Consilierul utilizează un limbaj bogat, cu multe amănunte. Descrie mai pe scurt modul în care s-a confruntat cu o situație în disonanță cu principiile eticii profesionale. Consilierul participă emoțional pozitiv la explicarea situației de lucru, descrie succint comunicarea cu clienții, dar explică vag rezolvarea situației, nefiind implicat emoțional și cognitiv. Aduce vag în discuție regulamentul intern al organizației privind respectarea și servirea clienților.

Consilierul utilizează un limbaj sărăcăcios, fără amănunte, fără înțelegere, și nu explică foarte detaliat situația în disonanță cu principiile eticii profesionale. Consilierul consideră că modul său de comunicare cu clienții este cel mai bun și că are mereu dreptate. De asemenea, nu aduce în discuție regulamentul organizației privind respectarea și servirea clienților și consideră că motivarea și susținerea nu se află în sarcina sa. Acesta se manifestă ostil când i se cer detalii și amănunte.

Anexa 10

**Chestionar de evaluare a performanțelor cu ajutorul scalelor de observație
a comportamentelor (BOS)**

Spică Alexandru	Data angajării : 1 decembrie 2003 Data evaluării : 26 noiembrie 2010				
Inginer economist	6 ani (1 decembrie 2003 – 1 decembrie 2009)				
Numele evaluatorului	Realizat de masterand Ioana Claudia Bucur, Facultatea de Psihologie și Științele Educației				
Aspectul care va fi notat	Pentru fiecare aspect bifați afirmația care îl descrie cel mai bine pe acest angajat.				
Pregătire profesio- nală – expe- riență, cunoștin- țe profesionale	nesatisfăcător	satisfăcător	mediu X	bun	remarcabil
	Observație : Are cunoștințe pentru toate activitățile cerute. Le aplică consecvent.				
Adaptarea la condiții noi și la lucrări noi – durata instruirii	nesatisfăcător	satisfăcător	mediu	bun X	remarcabil
	Observație : Adaptare satisfăcătoare, dar cere o instruire mai îndelungată pe viitor.				
Soluționarea problemelor – abilitatea de recunoaștere a problemelor, capacitate de analiză	nesatisfăcător	satisfăcător	mediu	bun X	remarcabil
	Observație : Dă dovadă de putere de judecată în soluționarea problemelor, creati- vitate și originalitate.				
Prezența/inca- drare în timp – punctualitatea angajatului și efortul lui de a fi prezent în orice condiții	nesatisfăcător	satisfăcător	mediu	bun	remarcabil X
	Observație : Este prezent la locul de muncă chiar înainte de începerea progra- mului.				
Potențialul (de conducere, promovare) – inițiative, simțul responsabilității, tenacitate	nesatisfăcător	satisfăcător	mediu	bun X	remarcabil
	Observație : Are cunoștințe corespunzătoare pentru funcții superioare postului pe care îl ocupă.				

Exemple de întrebări din interviul situațional bazat pe pattern comportamental de recunoaștere (Patterned-Behavior Description Interview : PBDI)

Preluat și adaptat din *Applied Industrial/Organizational Psychology*, ediția a III-a (Aamondt, 1999)

DISCURS	Intervievator 1	Intervievator 2	Intervievator 3
Personalizarea dialogului			
Evitarea expresiilor familiare/ticurilor verbale			
Evitarea formulor dubitative și negative			
Evitarea limbajului excesiv de tehnic			
Claritatea formulării întrebărilor			
Precizia și exactitatea întrebărilor			
Orientarea întrebărilor spre obiective			
Corespondența dintre întrebare și sarcina postului			
Corespondența dintre întrebare și activitatea postului respectiv			
Corespondența dintre întrebare și competența necesară postului			
Corespondența dintre întrebare și climatul organizației			
Corespondența dintre întrebare și factorii de stres existenți			
Corespondența dintre întrebare și hărțuire, discriminare			
Corespondența dintre întrebare și relaționarea cu colegii			
COMPORTAMENT			
Stăpânire de sine			
Înțelegerea stării de spirit a interviuatului			
Disponibilitatea față de emoțiile interviuatului			
Atenția acordată obiectivității scenariului interviului			
Amabilitatea			
Concentrarea pe ceea ce răspunde interviuatul			
Evitarea contrazicerilor			
TONALITATE			
Surâs și căldură la enunțarea întrebării			
Voce articulată, clară la enunțarea întrebării			
Debit și modulare/variațiuni la enunțarea întrebării			
Volum vocal la care se enunță întrebările			
Total calitate a enunțării întrebărilor			

**Test situațional pentru interviuatori
pentru postul de evaluator expert al candidaților
pe postul scos la concurs**

în organizația „ABC”, producătoare și distribuitoare de produse alimentare fast-food

1) Situația 1 : Pentru postul de casieră se prezintă la interviu o candidată care susține că este căsătorită, soțul e șomer și o bate în fiecare seară după ce se îmbată cu prietenii. Aceasta izbucnește în plâns și spune că nu are ce pune pe masă.

A. Mă ocup politicos de interviuată, îi ofer un pahar cu apă și aștept să se calmeze câteva minute, după care continui enunțarea întrebărilor.

B. Acționez cu obiectivitate față de starea emoțională afișată de către interviuată. Se continuă enunțarea întrebărilor.

C. Îi acord maximă atenție, discutând despre problemele emoționale. Încerc să consiliesc interviuată și să o liniștesc. După ce s-a liniștit, continui întrebările.

D. Îi acord maximă atenție interviuatei, discutând despre problemele sale emoționale, starea materială și familie. Mă cuprinde o stare de milă și durere față de viața ei crudă și îi promit că se aranjează cu obținerea postului ca să scape de situația dificilă în care se află.

E. Întrerup interviul și o poftesc afară. Îi spun : „Mai sunt și alții la ușă ! ”.

2) Situația 2 : Pentru postul de gestionar depozit de marfă produse alimentare se prezintă la interviu un candidat care susține că este căsătorit, soția îl înșală cu un alt bărbat, bogat, cu mașină și post de director. Acesta izbucnește în plâns și spune că singura soluție este să obțină acest post pentru a-și cucerii din nou soția.

A. Mă ocup politicos de interviuat, îi ofer un pahar cu apă și aștept să se calmeze câteva minute, după care continui enunțarea întrebărilor.

B. Acționez cu obiectivitate față de starea emoțională afișată de către interviuat. Se continuă enunțarea întrebărilor.

C. Îi acord maximă atenție, discutând despre problemele emoționale. Încerc să consiliesc interviuatul și să-l liniștesc. După ce s-a liniștit, continui întrebările.

D. Îi acord maximă atenție interviuatului, discutând despre problemele lui emoționale, starea materială și familie. Mă cuprinde o stare de milă și durere față de viața sa crudă și îi promit că se aranjează cu obținerea postului ca să scape de situația dificilă în care se află.

E. Întrerup interviul și-l poftesc afară, descalificându-l. Îi spun „Mai sunt și alții la ușă ! ”.

3) Situația 3 : La interviu se prezintă o candidată pentru postul de contabil care susține că este masterandă la o facultate de psihologie și are în CV-ul din dosar două facultăți (Psihologie și Științe Economice). Aceasta izbucnește în plâns și spune că părinții i-au murit și nu are din ce să trăiască. A fost dată afară însă de la firma unde a lucrat deoarece percepea sume de bani la încheierea dosarelor de creditare.

A. Mă ocup politicos de interviuată, îi ofer un pahar cu apă și aștept să se calmeze câteva minute, după care continui enunțarea întrebărilor.

B. Acționez cu obiectivitate față de starea emoțională afișată de către interviuată, cu toate că are dublă calificare și studii de master în desfășurare. Se continuă enunțarea întrebărilor.

C. Îi acord maximă atenție, discutând despre problemele emoționale. Încerc să consiliesz interviuata și să o liniștesc. După ce s-a liniștit, continui întrebările.

D. Îi acord maximă atenție interviuatei, discutând despre problemele ei emoționale, starea materială și familie. Mă cuprinde o stare de milă și durere față de viața sa crudă, faptul că are studii superioare și dublă calificare mă impresionează și îi promit că se aranjează cu obținerea postului ca să scape de situația dificilă în care se află.

E. Întrerup interviul și o poftesc afară. Îi spun : „Mai sunt și alții la ușă ! ”.

4) Situația 4 : Pentru postul de gestionar de depozit marfă produse alimentare se prezintă la interviu o candidată care susține că este căsătorită, are Facultatea de Finanțe absolvită, master specializat în finanțe și dorește acest post. Este foarte controlată, răspunsurile la întrebări sunt foarte controlate și vorbește despre ea doar la superlativ. Candidata se prezintă într-o lumină extraordinară : a salvat firma anterioară de la faliment, se ocupă de creșterea copiilor patronului etc. În realitate a fost dată afară de la organizația anterioară pentru lipsă în casă de 400.000 RON.

A. Mă ocup politicos de interviuata, mă las implicat aparent în povestire, dar îmi continui cu obiectivare enunțarea întrebărilor.

B. Acționez cu obiectivitate față de starea emoțională afișată de interviuata, continui enunțarea întrebărilor. Iau în considerare faptul că a fost dată afară pe lipsă în casă și nu mă las impresionat de lumina favorabilă în care se prezintă.

C. Îi acord maximă atenție, discutând despre modul în care a salvat firma și de faptul că nimeni nu i-a fost recunoscător la acea organizație. Încerc să consiliesz interviuata și mă abat de la întrebările obiective, ferit că am găsit o persoană ideală, care muncește foarte mult. Mă opresc din întrebări și îi spun că nu are rost să continuăm, să aștepte telefonul de confirmare.

D. Îi acord maximă atenție interviuatei, discutând despre problemele emoționale, modul în care a salvat firma și faptul că nimeni nu i-a fost recunoscător la acea organizație. Mă cuprinde o stare de milă și durere față de viața ei crudă și îi promit că se aranjează cu obținerea postului, deoarece am găsit omul potrivit !

E. Întrerup interviul și o poftesc afară, descalificând-o deoarece afișează o imagine prefabricată. Îi spun „Mai sunt și alții la ușă ! ”.

Interviu situațional pe baza incidentelor critice

Preluat și adaptat din *Applied Industrial/Organizational Psychology*, ediția a III-a (Aamondt, 1999)

Incidentul critic

Un client intră într-o sucursală bancară și face gălăgie, protestând că angajații băncii i-au încurcat conturile. Devine foarte mânios, amenințând că nu va părăsi sediul băncii până nu i se rezolvă problema. Din nefericire, nu a intrat în sucursala în care avea depunerile de numerar în conturi și nu i se putea rezolva pe moment situația de către casieria băncii.

Întrebare despre situația din interviu

Lucrezi pe postul de casier și ai o coadă de 12-15 clienți. Unul dintre clienți depășește linia de marcaj, vociferând că a lichidat un cec și i s-au cerut 200 RON pentru acest lucru, fapt care a determinat ca și alte cecuri să fie lichidate. Acesta începe să țipe și să amenințe că nu părăsește sucursala bancară până nu i se rezolvă problema. Tu te afli în situația în care nu poți să-i verifici contul pentru că e înregistrat la altă sucursală bancară.

Răspunsul scorat :

Cea mai nefavorabilă soluționare

- 1 – Îi voi spune să treacă înapoi linia de marcaj și să-și aștepte rândul ;
- 3 – Îi voi spune că nu pot să-l ajut, voi încerca să-l calmez și-i voi spune să vină mâine ;
- 5 – Din cauză că nu dețin informații despre situația contului său și coada la ghișeu e destul de mare, o voi chema pe supervizoarea mea și o voi ruga să aibă amabilitatea să discute ea cu clientul în birou, nu în fața celorlalți clienți.

Cea mai favorabilă soluționare

Anexa 11

Plan de workshop

Workshop cu tema : *Particularități ale învățării la adulți*

Acest workshop se desfășoară pe parcursul a două zile, după cum urmează :

OBIECTIVELE WORKSHOPULUI :

- prezentarea particularităților psihice ale elevului-adult ;
- argumentarea faptului că învățarea trebuie să devină o necesitate conștientă ;
- prezentarea metodelor de învățare pentru adulți ;
- prezentarea și exemplificarea principalelor forme didactice ale învățământului pentru adulți ;
- aplicarea unor teste în vederea obținerii rezultatelor și aprecierii lor în activitatea instructiv-educativă la adulți.

SCOPUL WORKSHOPULUI :

Adaptarea strategiilor de învățare la adult în raport cu particularitățile sale psihologice

PROGRAM :

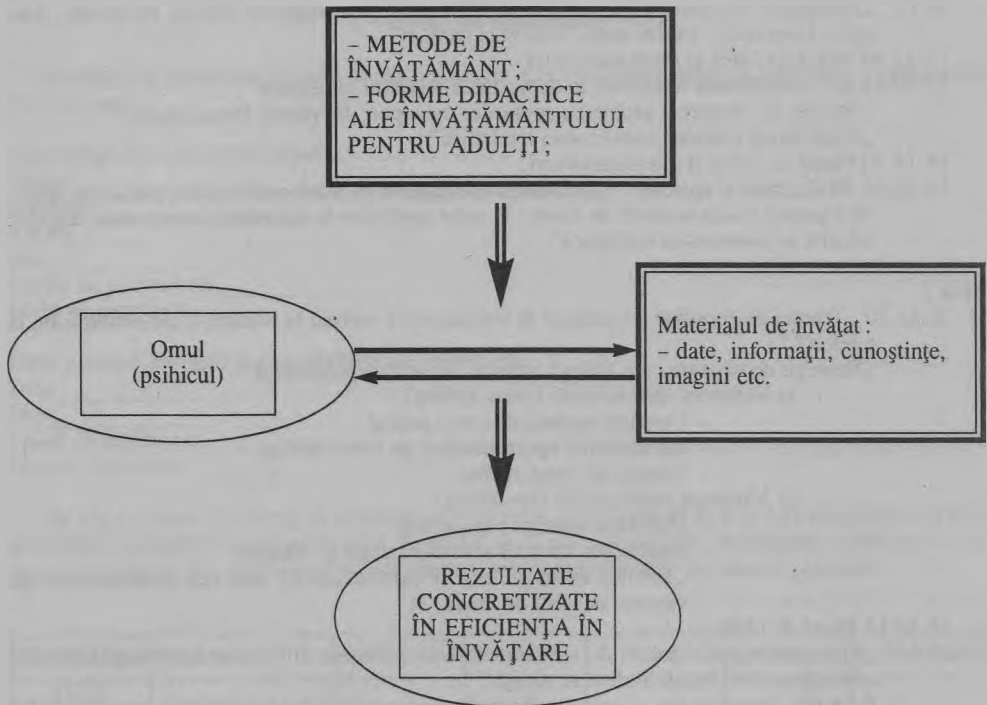
Ziua 1 :

- 10-12 „Prezentarea particularităților psihice ale elevului-adult și a posibilităților sale de învățare” ;
„Prezentarea relației învățare-motivare, formarea motivelor învățării la adulți și importanța didactică a intereselor în învățare” ;
- 12-12.30 Pauză de cafea și minisandviciuri ;
- 12.30-14.30 „Formarea priceperilor la adulți și rolul experienței de viață a adulților în procesul de învățământ” ;
„Învățarea ca necesitate conștientă și înțelegerea utilității practice a noilor cunoștințe” ;
- 14-14.30 Pauză ;
- 14.30-16.30 Exemple și aplicații concrete cu trimitere la experiența personală (discuție semidirectă).

Ziua 2

- 10-12.30 „Metodele învățământului pentru adulți - prezentarea diferitelor metode de învățământ” ;
„Prezentarea principalelor forme didactice ale învățământului pentru adulți : prelegerea, conversația” ;
- 12.30-13 Pauză de cafea ;
- 13-16 „Aplicații practice, jocuri de rol cu privire la utilizarea diferitelor metode și forme didactice și performanțele obținute în învățare” ;
- Teste de verificare în vederea evidențierii metodei optime de utilizare în învățarea la adulți privind particularitățile lor psihice ;
- 16-16.30 Verificarea cunoștințelor însușite (test-grilă - 15 întrebări).

Particularități ale învățării la adulți



Workshop cu tema : *Proiect de implementare a unor strategii de utilizare a cunoștințelor de psihologie în dezvoltare personală – resurse umane (organizație bancară)*

Cursul se va desfășura intensiv și pragmatic. Participanții vor fi implicați în sesiuni interactive, simulări, jocuri de rol cu videofeedback. Programul este configurat pentru a răspunde nevoilor de dezvoltare a cunoștințelor, abilităților și atitudinii participanților.

Acest workshop se desfășoară pe parcursul a două zile, după cum urmează :

OBIECTIVELE WORKSHOPULUI :

- Dezvoltarea abilităților de comunicare la telefon ;
- Practicarea discuției telefonice de vânzare pas cu pas ;
- Însușirea tehnicilor de abordare a obiecțiilor clienților ;
- Însușirea de către participanți a unor abilități și tehnici performante de promovare telefonică a serviciilor bancare ;
- Practicarea unor tehnici de soluționare a reclamațiilor și de control al clienților dificili.

SCOPUL WORKSHOPULUI :

- Scopul acestui training este de a acorda suport participanților în promovarea imaginii organizației bancare din care fac parte printr-o abordare profesionistă la telefon a clienților ;
- Acest training își propune să sprijine participanții în înțelegerea impactului activității de dezvoltare a relațiilor cu clienții și în aplicarea unor strategii de fidelizare a clienților.

PROGRAM :**Ziua 1 :**

- 10-13 „Prezentare economii și plasamente, credite imobiliare (depozite clasice, Progresso, Atu-cont, Libercont), credite auto, student și carduri” ;
- 12-12.30 Pauză de cafea și minisandviciuri ;
- 12.30-14.30 „Conversația telefonică în dezvoltarea relațiilor cu clienții” ;
- „Tehnici de vânzare – preluarea apelurilor cu suport din partea formatorului” ;
- „Prezentarea etapelor conversației telefonice” ;
- 14-14.30 Pauză de cafea și minisandviciuri ;
- 14.30-16.30 Exemple și aplicații : „Ascultarea telefoanelor pe platforma Vocalis, preluarea apelurilor pentru a nota numărul de telefon în cazul apelurilor în așteptare și memorarea etapelor folosite în conversația telefonică”.

Ziua 2

- 10-12.30 „Tehnici de abordare a clienților în comunicarea verbală la telefon. Cum comunicăm la telefon ? ” ;
- „Strategii de vânzare care adaugă valoare serviciilor/produselor :
- a) Vânzarea «încrucișată» (*cross-selling*)
 - Cele trei metode de *cross-selling*
 - Identificarea oportunităților de *cross-selling*
 - Tehnici de *cross-selling*
 - b) Vânzarea «cantitativă» (*up-selling*)
 - Definirea strategiei *up-selling*
 - Beneficiile folosirii acestei strategii de vânzare
 - „Tehnici de *up-selling* și caracteristicile sale (cu exemplificare pe vânzare de cărți de credit)” ;
- 12.30-13 Pauză de cafea ;
- 13-16 „Aplicații practice, jocuri de rol cu privire la utilizarea diferitelor metode și forme de comunicare cu clienții în diverse situații” ;
- Exerciții „Jocuri de rol cu videofeedback din partea trainerului (situații deja înregistrate din baza de date, la care cursanții trebuie să participe direct” ;
- Jocuri de rol situaționale cu privire la abordarea obiecțiilor clienților : „Cum tratăm obiecțiile ? ; Ce facem dacă ne spun că nu sunt interesați ? ” ;
- Jocuri de rol cu privire la :** discursul telefonic (personalizarea discuției), comportamentul față de client (stăpânire de sine, disponibilitate, atenție, amabilitate și evitarea contrazicărilor) ;
- 16-16.30 Verificarea cunoștințelor însușite prin aplicarea unor teste :
1. ce vizează cunoștințele predate (test-grilă – 15 întrebări) ;
 2. ce vizează experiența acumulată în urma exersării jocurilor de rol (simulări de conversații cu notarea etapelor și strategiilor de comunicare prezentate) ;

La final se completează un chestionar de dezvoltare personală în urma căruia se notează capacitatea de autoanaliză și autoevaluare.

Anexa 12

Grilă de observație

Realizată de masterand Daniela Badiu, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București

Date biografice ale subiectului

Nume _____
 Prenume _____
 Vârstă _____
 Sex _____
 Mediu de proveniență _____
 Nivel de pregătire _____

Date privind desfășurarea activității de observație

Data _____
 Ora _____
 Locul de desfășurare _____
 Durata observației _____

Pe grila de mai jos vă rog să notați cât mai obiectiv, pe o scală de la 1 la 5 (1 însemnând că nu a manifestat niciodată comportamentul respectiv și 5 că a manifestat foarte des comportamentul respectiv), cât de des ați observat aceste expresii sau comportamente la subiectul observat.

Mimica feței	Expresii	1. niciodată	2. rar	3. câteodată	4. des	5. foarte des
Ochii exprimă	oboseală					
	bucurie					
	răutate					
	tristețe					
Sprâncenele exprimă	surpriză					
	supărare					
	ironie					
	plictiseală					
Buzele exprimă un zâmbet	aprobator					
	timid					
	răutăcios					
	sincer					
Fața i se înroșește.						
Buzele îi tremură.						
Își șterge nasul.						
Își atinge nasul/buzele cu mâna.						
Se scarpină în cap.						

Pantomimă	Comportamente	1. niciodată	2. rar	3. câteodată	4. des	5. foarte des
	Își frământă mâinile.					
	Își roade unghiile.					
	Ține picioarele pe birou.					
	Se mișcă necontrolat/dansează prin birou.					
	Se joacă cu obiecte mici (chei, inel, pix, telefon, mingiuță de cauciuc).					
Gesturile						
	Gesticulează când vorbește.					
	Gesticulează când este singur.					
	Încrucișează picioarele.					
	Încrucișează mâinile.					
	Își ascunde palmele.					
	Postură generală hotărâtă.					
	Strânge mâna cu putere când salută.					
	Poziția spatelui este înclinată spre față.					
	Se lasă pe spate în scaun și se uită de sus.					
Conduita verbală						
	Vorbește prea tare.					
	Vorbește singur.					
	Se exprimă clar și la obiect.					
	Limbajul este adecvat contextului.					
	Își exprimă ideile coerent.					
	Vorbește peste alte persoane.					
	Întrerupe.					
	Argumentează ideile exprimate.					
	Ascultă activ.					
	Are un discurs logic.					
	Se exprimă vulgar.					
	Limbajul său nonverbal este în concordanță cu cel verbal.					

Pantomimă	Comportamente	1. niciodată	2. rar	3. câteodată	4. des	
Conduita comportamentală						
	Se ceartă cu colegii.					
	Se ceartă cu șeful.					
	Propune soluții inovative.					
	Își motivează colegii.					
	Își controlează manifestările.					
	Mediază conflictele colegilor.					
	Aruncă cu obiecte.					
	Lovește colegii.					
	Caută motiv de ceartă.					
	Întârzie la serviciu.					
	Mănâncă în timpul lucrului.					
	Aruncă hârtiile pe jos.					
	Fumează în biroul de nefumători.					
Trăsături de personalitate	Adaptabil					
	Inexpresiv					
	Răzbătător					
	Despotic					
	Sociabil					
	Optimist					
	Timid					
	Ranchiunos					
	Neatent					
	Hotărât					
	Ordonat					
	Amuzant					
	Indiferent					
	Amabil					
	Pretențios					
	Naiv					
	Dinamic					
	Lent					

Pantomimă	Comportamente	1. niciodată	2. rar	3. câteodată	4. des	5. foarte des
Trăsături de personalitate	Stimulator					
	Sincer					
	Spontan					
	Volubil					
	Agresiv verbal					
	Închistat					
	Flecar					
	Expansiv					
	Perfecționist					
	Decent					
	Pripit					
	Gălăgios					
	Combatant					
	Impasibil					
	Prevăzător					
	Arțăgos					

Observații.....
.....
.....
.....
.....

Grilă de observație a comportamentului non-verbal

Realizată de masterand Sorina Burotiu, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București

Data : Postul :

Numele celui observat :

Nume obs. 1 :

Nume obs. 2 :

		Observator 1	Observator 2	Concluzii
Postura	capul ușor aplecat într-o parte capul căzut în față corpul aplecat în față postură suplă și destinsă umeri căzuți expunere ostentativă a corpului			
Tonusul	hipertonic hipotonic			
Gesturile	degetele în V mușcarea buzelor mișcarea automată a creionului desenarea unor figuri desenarea unor linii mișcările picioarelor			
Mimica feței	frunte încrețită colțurile gurii căzute buzes strânse maxilare contractate ridicarea sprâncenelor o grimasă zâmbetul			
Privirea	acceptarea privirii privire goală privire veselă privire directă privire încrezătoare privire bănuitoare privire fixă contact vizual minim contact vizual prelungit orientarea privirii în jos			
Mișcările oculare	lateral și în sus lateral în jos			

Modulațiile vocii	timbrul	armonios agreabil metalic sec spart			
	înălțimea sunetelor	voce ascuțită voce coborâtă			
	intensitatea sunetelor	voce energică voce obosită			
	ritmul vorbirii	accelerat încetinit lent			

Anexa 13

Hărțile gândirii

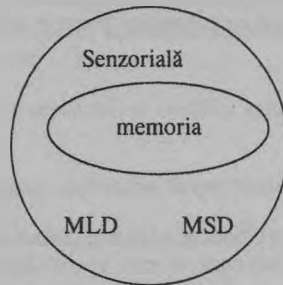
Conceptul de *hărți ale gândirii*, *thinking maps*, corelează aptitudinile gândirii logice cu tehnica schematizării.

Deprinzând folosirea acestor scheme logice denumite hărți ale reprezentărilor mentale, studenții își pot însuși mai ușor și pe termen mai lung cunoștințele prezentate. Aceste „hărți ale gândirii” sunt folosite în operațiile mentale de percepție, procesare și evaluare a informației, ele descriind, evaluând și împărțind pe secvențe.

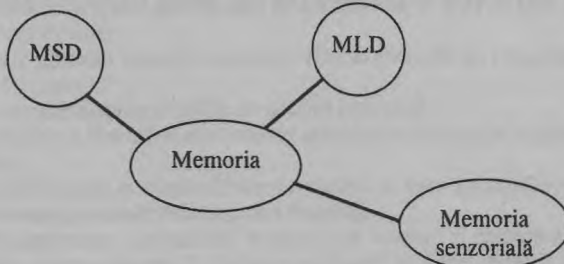
Aceste hărți conceptuale ale gândirii sunt de opt feluri, fiecare descriind sau expunând un proces, o idee în moduri diferite cu intenții diferite spre a fi mai ușor de înțeles.

Schematic, acestea se prezintă în felul următor :

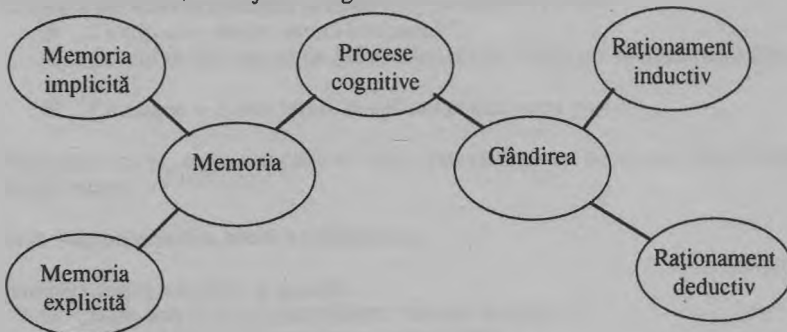
1. Harta tip cerc, care este folosită în descrieri, brainstorming, definirea unei idei, a unui lucru, concept, obiect. În centrul cercului folosim un nume, o idee, un concept, un simbol pe care dorim să-l definim, descriem.



2. Bubble map reprezintă al doilea tip de scheme logice ale reprezentărilor mentale care sunt folosite în a descrie, a caracteriza calitățile obiectelor, lucrurilor, ideilor, conceptelor etc. În cercul central este trecut obiectul de descrie, iar în jurul său sunt conectate trăsăturile sale în alte cercuri, conectate de el.



3. Scheme comparative-contrast – se folosesc când comparăm în contrast două idei, concepte, obiecte, fiecare într-un cerc, iar în jurul lor gravitează caracteristicile lor.



4. **Scheme tip arbore** – sunt folosite pentru clasificare și grupare. Ideile și obiectele sunt sortate în categorii și grupuri și uneori sunt create categorii și grupuri noi. În vârful arborelui sunt scrise numele claselor de apartenență, categoriile, ideile generale. Sub fiecare categorie sunt scriși membrii grupului. Aceste tipuri de scheme logice sunt ideale pentru teste, studii sociale etc.

5. **Structura cu acolade** – ne ajută să învățăm mai ușor relația dintre întreg și parte ce intervine în gândire, memorare etc. Este utilizată pentru a analiza structura unui obiect, a unei idei, a unui concept etc. Un rol important îl joacă în structura organizațională de grup planurile pe agenda de lucru.

6. **Harta de flux**. Acest tip de scheme logice împarte și ordonează un proces în etape și faze. Este tipul de reprezentare mentală a conceptelor, ideilor ce caracterizează cel mai bine conceptele, ideile și procesele expuse sunt structurate pe etape și faze. Acestea sunt prezentate la construirea celor 31 de tipuri de întrebări.

7. **Multi flow map – modelul conceptual cauză-efect**. Acest tip de model conceptual este constituit dintr-un proces de secvențe ce evidențiază cauzele ce au avut efectele scontate. De asemenea, ajută foarte mult în analiza situațiilor, comportamentelor legate de cauza-efect, adică „de ce ? ” și consecințele. Se folosește în situații ipotetice cu consecințe pozitive sau nu prea bune.

Anexa 14

Ghid de interviu semistrukturat

Realizat de masterand Adina Bărbulescu, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București

Etapa I. Acomodarea

- Candidatul este primit în sala de interviu, este invitat să se așeze.

(„Bună ziua ! Bine ați venit ! Vă rog, luați loc ! ”)

- Au loc prezentările. După ce candidatul se prezintă, urmează interviuitorul, care îi prezintă și pe ceilalți membri ai comisiei.

(„Numele meu este Iulia Diaconescu, consultant de resurse umane din cadrul Departamentului Resurse Umane, iar colegii mei sunt...”)

- Cu scopul de a reduce din tensiunea și emoțiile candidatului, se începe cu diverse discuții libere.

(„Cum ați călătorit ? ”, „Ați găsit ușor sediul firmei noastre ? ” etc.)

- Are loc prezentarea obiectivului, a duratei și modului în care se va desfășura interviul ; este un interviu preliminar, după care va avea loc interviul final cu managerul de resurse umane.

(„Acest interviu are scopul de a selecta candidații pentru postul de șef al Biroului de Finanțare și Urmărire a Execuției Bugetare ; interviul va dura aproximativ o oră.”)

- Este amintit numele postului pentru care se candidează și apoi se face o scurtă prezentare a postului în câteva cuvinte.
 - ⊙ „Numele postului vizat de candidat : (Șef al Biroului de Finanțare și Urmărire a Execuției Bugetare).”
 - ⊙ „Principalele responsabilități ale acestui post sunt :
 - Urmărirea finanțării activităților agenției în funcție de bugetul și indicatorii aprobați ;
 - Coordonarea și răspunderea de modul în care își desfășoară activitatea biroul finanțare și urmărirea execuției bugetare ;
 - Fundamentarea proiectului bugetului de venituri și cheltuieli pe propunerile celorlalte compartimente și cerințele realizării în bune condiții a obiectivelor privind ocuparea și formarea profesională a forței de muncă.”
- Urmează întrebări despre post și firmă.
 - ⊙ „Ce știți dvs. despre această instituție ? ”
 - ⊙ „Ce știți despre postul de Șef al Biroului de Finanțare și Urmărire a Execuției Bugetare ? ”
 - ⊙ „Ce anume v-a determinat să aplicați pentru acest post ? ”
- Dacă este nevoie, se va completa de către interviuitor cu informații despre firmă și despre postul vacant.

Etapa a-II-a. Autoprezentarea liberă a candidatului

- Întrebări despre candidat în general.
 - ⊙ „Care sunt principalele trăsături care vă definesc ? ”
 - ⊙ „Caracterizați-vă în maximum cinci cuvinte.”

- ⊙ „Precizați două puncte forte și două puncte slabe ale dvs.”
- ⊙ „Care sunt cele mai relevante aptitudini ale dvs.?”

Etapa a-III-a. Interviu

- Studiile candidatului
 - ⊙ „Vă rugăm să ne vorbiți mai detaliat despre anii dvs. de studii (universitare).”
 - ⊙ „Ce anume v-a determinat să alegeți acest profil?”
 - ⊙ „Care sunt ultimele studii absolvite de dvs.?”
 - ⊙ „La ce materii aveau rezultate foarte bune? Dar mai puțin bune?”
- Experiența profesională și activitatea actuală
 - ⊙ „Care este experiența dvs. profesională?”
 - ⊙ „Pe ce poziții ați mai lucrat înainte și între ce perioade?”
 - ⊙ „Ați mai lucrat vreodată într-o agenție de șomaj?”
 - ⊙ „Care este în momentul actual ocupația dvs. (observă că în CV ați menționat că...)?”
 - ⊙ „Ce anume ați schimba la actuala dvs. activitate și ce anume ați păstra?”
 - ⊙ „V-ați implicat în proiecte profesionale? Dacă da, descrieți-le pe scurt.”
 - ⊙ „Descrieți o zi obișnuită de lucru din viața dvs.”
 - ⊙ „Dacă, de exemplu, aveți de realizat un proiect de buget, care sunt pașii pe care i-ați urma?”
- Aptitudini, intenții, așteptări
 - ⊙ „Conșiderați că vă potriviți cu acest post? Argumentați.”
 - ⊙ „Ce beneficii considerați că ați aduce pe acest post în agenție?”
 - ⊙ „Contează pentru dvs. realizarea profesională?”
 - ⊙ „Care ar fi așteptările dvs. salariale legate de acest post?”
- Caracteristici personale
 - ⊙ „Ce anume vă motivează în muncă?”
 - ⊙ „De ce anume ați avea nevoie pentru a putea lucra în condiții optime?”
 - ⊙ „Cum este în opinia dvs. un loc de muncă optim, bun?”
- Aspirații și valori
 - ⊙ „Ce planuri de viitor aveți?”
 - ⊙ „Plănuți să vă căsătoriți în următorii trei ani/Să faceți copii?”
 - ⊙ „Ce obiective profesionale aveți?”
 - ⊙ „Cum se integrează acest post în planurile dvs. profesionale?”
 - ⊙ „Cum credeți că vă va ajuta acest post să vă dezvoltați profesional?”
 - ⊙ „Unde vă vedeți peste cinci ani în ceea ce privește cariera?”

Etapa a-IV-a. Încheierea interviului

„Dacă există aspecte neclarificate sau dacă aveți întrebări, vă vom răspunde cu cea mai mare plăcere.”

„În urma analizei dosarului și a celor discutate la interviu, se va lua o hotărâre în ceea ce privește aplicația dvs. pentru acest post. Dacă veți fi selectat, vă vom contacta telefonic/ prin e-mail pentru a stabili următoarea întrevvedere.”

„Aceasta a fost tot...”

„Vă mulțumim că ați răspuns invitației noastre! O zi cât mai plăcută!”

Ghid de interviu semistructurat

Realizat de masterand Anca Moraru, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București

Postul : servant pompier

Etapa I. Acomodarea

1. „Care este numele dvs ?”
2. „Sunteți cetățean cu domiciliul în România ?”
3. „Cum ați luat la cunoștință despre postul vacant ?”
4. „Care este pregătirea de bază pe care o aveți ? Dar pregătirea de specialitate ?”

Etapa a II-a. Autoprezentarea liberă a candidatului

1. „Cum vă autocaracterizați ? Care sunt trăsăturile de personalitate care vă definesc ?”
2. „Povestiți pe scurt despre copilăria dvs.”
3. „Ce înțelegeți prin compasiune ?”
4. „Ce reprezintă familia pentru dvs ? Dar activitatea profesională ?”
5. „Care este cea mai mare realizare personală de până acum ?”
6. „Dar cel mai mare eșec ?”
7. „Care sunt hobby-urile dvs. ?”
8. „Ce activități sportive practicați ?”
9. „Aveți permis auto ? De câți ani ? În câte accidente ați fost implicat ?”
10. „Aveți permis portarmă ? De câți ani ? În ce condiții l-ați obținut ?”
11. „Care este atitudinea dvs. cu privire la reguli, regulamente și autoritate ?”

Etapa a III-a. Interviuul

1. „Ce v-a influențat în alegerea acestei meserii ?”
2. „Cum ați descris anii petrecuți la Școala Militară de Subofițeri Pompier «Pavel Zăgănescu», Boldești ?”
3. „Ați reușit să vă adaptați regulamentelor specifice acestei unități de învățământ, unitate subordonată Inspectoratului General pentru Situații de Urgență ?”
4. „Care a fost cursul favorit din timpul școlii ? Argumentați răspunsul.”
5. „La ce alte cursuri de specialitate mai aveți atestat ?”
6. „Ați avut relații conflictuale sau tensionate cu superiorii la școala militară ? Dezvoltați.”
7. „Prezențați, pe scurt, cele șase luni de stagiatură pe care le-ați făcut. Cum v-ați înțeles cu tutorile ?”
8. „Ați reușit să finalizați toate sarcinile impuse de acesta ?”
9. „Ce probleme ați întâmpinat în realizarea și rezolvarea sarcinilor ?”
10. „Vi s-a aplicat vreo sancțiune disciplinară ? În ce condiții ?”
11. „Cum v-ați descurcat, în perioada de tutelă, la intervenție, incendiu imobil de locuințe ?”
12. „Cum vă petreceați timpul liber în studenție ? Dar pe perioada stagiaturii ?”
13. „Scrisoarea de recomandare este redactată de lt. ing. Rădulescu Cristian-Vasile. Ce ne puteți spune despre relația cu acesta ?”
14. „Care sunt riscurile la care v-ați expus în perioada de stagiatură ?”
15. „Ce v-a determinat să aplicați la Detașamentul de Pompieri Moreni, având în vedere că aveți domiciliul în Găești ?”
16. „În dosarul depus scrie că ați absolvit cursul de descarcerare și acordare de prim ajutor medical de urgență (paramedic). Ce ne puteți spune despre acest lucru ?”
17. „Cunoașteți riscurile la care sunteți expus ?”
18. „Știți că există un grad mare de accidentare. Nu vă este teamă ? Nu considerați că riscați foarte mult cu această meserie ?”
19. „Cum credeți că veți face față focului, temperaturilor ridicate sau scăzute, incendiilor, accidentelor rutiere, răniților, inundațiilor ?”

20. „Cum credeți că vă veți putea îndeplini sarcinile și activitățile obținând performanțe ridicate?”
21. „În perioada de tutelă, cum v-ați descurcat cu programele în ture? Pe acest post se lucrează 24 de ore cu 72 ore liber. Ce părere aveți?”
22. „Ce părere aveți despre orele suplimentare la locul de muncă? Dar despre orele lucrate în weekend?”
23. „Dar despre deplasările în alte localități?”
24. „Atunci când aveți de realizat o sarcină, preferați munca în echipă sau lucrați mai bine de unul singur?”
25. „Ce simțiți când intervenția a fost soldată cu victime și pierderi uriașe?”
26. „Ce simțiți când vedeți victimele grav rănite în accidente rutiere?”
27. „Ce faceți dacă vedeți o persoană leșinată pe o stradă pustie, noaptea, la ora 3.00?”
28. „Cum puteți descrie sentimentul de mândrie că intervenția a fost reușită?”

„Cât de mult mi se potrivește?” Răspundeți pe o scală de la 1-5 (1 – cel mai puțin, 5 – cel mai mult) la următoarele afirmații :

AFIRMAȚII	1	2	3	4	5
1. Sunt răbdător în discuțiile cu ceilalți.					
2. Sunt o persoană calmă, răbdătoare.					
3. Îndeplinesc toate sarcinile impuse.					
4. Sunt rezistent în condiții neobișnuite.					
5. Fac sport cu regularitate.					
6. Lucrez pentru sporurile care mi se oferă.					
7. În timpul unei intervenții stau cât mai departe de clădirea în flăcări.					
8. Consider că cele 24 de ore de lucru sunt prea multe.					
9. Am un somn foarte liniștit.					
10. Mă odihnesc pe timpul nopții.					
11. Am coșmaruri pe timpul nopții.					
12. Fumez foarte mult.					
13. Familia mă susține în această profesie.					
14. Urmez regulile și ordinele primite.					
15. Sunt satisfăcut de viața mea profesională.					
16. Cunosc riscurile acestei meserii.					
17. Sunt motivat intern pentru această meserie.					
18. Am răspuns sincer la toate întrebările.					
19. Sunt o persoană agresivă și mă enervez repede.					
20. Îmi pot păstra calmul în situații dificile.					

Anexa 15

Formarea profesională

Ghid de elaborare a programei analitice pentru desfășurarea unui stagiu practic de formare

Preluat după Curteanu, Chivu și Popa (2005)

<i>ETAPE</i>	<i>MODALITĂȚI DE REALIZARE</i>
1. Stabilirea unui climat pozitiv cu interlocutorii	• prezentarea trainerului și a cursanților ; • antrenarea cursanților în mici discuții ; • incitarea interesului cursanților ; • manifestarea încrederii față de abilitățile și cunoștințele cursanților.
2. Prezentarea stagiului de formare	• stabilirea obiectivelor stagiului de formare și a modalităților de evaluare a cursanților ; • reluarea ideilor principale ale stagiului trecut de formare și realizarea legăturilor cu cel prezent ; • explicarea importanței realizării obiectivelor ; • verificarea abilităților cursanților ; • definirea termenilor noi (dacă este cazul).
3. Demonstrarea sarcinilor pe care le vor avea de realizat cursanții la finalul stagiului	• prezentarea generală a modalităților de îndeplinire a sarcinii și realizarea ei simultană ; • evidențierea punctelor importante ale realizării sarcinii ; • oferirea unor explicații la întrebările cursanților ; • repetarea demonstrației (în funcție de caz) ; • reluarea principalelor etape de realizare a obiectivelor.
4. Îndrumarea cursanților în vederea realizării sarcinilor stabilite	• realizarea sarcinii de către cursanți ; • asigurarea securității operațiilor și a echipamentului folosit de cursanți ; • îndrumarea cursanților, în funcție de necesitate ; • încurajarea cursanților (feedback constructiv).
5. Asistarea cursanților în realizarea independentă a sarcinilor	• supravegherea cursanților ; • reducerea gradului de îndrumare a cursanților ; • intervenția trainerului numai în caz de necesitate ; • continuarea realizării sarcinilor până în momentul stăpânirii depline a realizării lor.
6. Testarea performanțelor cursanților	• realizarea sarcinilor în condiții realiste, fără asistența sau îndrumarea trainerului ; • utilizarea unei liste de verificare a performanțelor.
7. Evaluarea rezultatelor obținute	• informarea cursanților despre rezultatele obținute ; • dacă există cursanți care nu au trecut testul, utilizați lista de verificare pentru a le explica punctele slabe ; • adoptarea unei atitudini pozitive și încurajatoare.

Chestionar de evaluare a rezultatelor stagiului de training

Preluat și adaptat după Curteanu, Chivu și Popa (2005)

Data :

Numele trainerului :

Tematica stagiului de training

Să se încercuiască răspunsul potrivit pentru fiecare întrebare. Apoi completați spațiile punctate cu opiniile dvs.

Conținutul general al trainingului					
1. Înainte de a vă prezenta la acest stagi, ați fost informat despre conținutul său de către superiorii dumneavoastră ?	da	nu			
2. Ați venit voluntar sau ați fost desemnat pentru a participa la această perioadă de training ?	da	nu			
Conținutul programului de training și metodele utilizate de trainer					
3. În ce măsură apreciați că prin conținutul expunerilor trainerul a reușit să răspundă unei nevoi reale de formare ?	1	2	3	4	5
4. Stagiul de training a răspuns așteptărilor dumneavoastră ?	1	2	3	4	5
5. În ce măsură sunteți satisfăcut de metodele de formare utilizate ?	1	2	3	4	5
6. În ce măsură v-ați implicat în inițierea și desfășurarea discuțiilor pe parcursul trainingului ?	1	2	3	4	5
7. Care apreciați că a fost cea mai interesantă temă ? De ce ?					
8. Care apreciați că a fost cea mai puțin interesantă temă ? De ce ?					
9. În ce măsură sunteți mulțumit(ă) de prestația trainerului ?	1	2	3	4	5
10. În ce măsură sunteți mulțumit(ă) de competențele trainerului în domeniul studiat ?	1	2	3	4	5
11. În ce măsură sunteți mulțumit(ă) de comportamentul trainerului pe parcursul derulării trainingului ?	1	2	3	4	5
12. Considerați că trainingul a avut loc într-un climat favorabil comunicării interpersonale ?	1	2	3	4	5
13. Care apreciați că sunt principalele trei dificultăți cu care v-ați confruntat pe parcursul derulării trainingului ?	1 2 3				
14. Sunteți mulțumit(ă) de dotarea spațiului destinat trainingului ?	1	2	3	4	5
Perspectivile profesionale					
15. Cât de utilă este perioada de formare profesională pentru activitatea dumneavoastră ?	1	2	3	4	5

16. Care apreciați că sunt principalele trei avantaje pe care vi le conferă această perioadă de formare ?	1 2 3
17. Care apreciați că sunt principalele subiecte pe care le veți putea aplica în activitatea dumneavoastră profesională ?	
18. Care sunt temele care v-ar interesa să fie abordate prioritar într-un training viitor ?	
19. Ce ne recomandați pentru ameliorarea calității și a eficacității trainingurilor ?	
20. Alte comentarii :	

BIBLIOGRAFIE

- Ahlbom, A., Karasek, R.A., Theorell, T. (1977). *Psychosocial occupational demands and risk for cardio-vascular death*, Lakartidningen, 77, pp. 4243-4245.
- Anastasi, A., Urbina, S. (1997). *Psychological Testing* (7th ed.), Prentice Hall.
- Aniței, M. (2010). *Fundamentele psihologiei*, Editura Universitară, București.
- Aniței, M., Chraif, M. (2007). The Life Long Learning Strategies and Benchmarking Policies in Romania, în *The Journal of Psychology*, nr. 3-4.
- Aniței, M., Chraif, M. (2008a). *Developing European Qualification Framework Strategy for The Romanian Psychologists*, în volumul Conferinței Internaționale „Education Facing Contemporary World Issues”, 5-8 iunie, Editura Universității din Pitești, Pitești.
- Aniței, M., Chraif, M. (2008b). *Plan strategic de calcul al fluctuației de personal privind resursele umane din organizația Mon Plaisir SA*, în volumul Sesiunii de Comunicări Științifice cu participare internațională, Universitatea „Titu Maiorescu”, 31 mai, Editura Universității „Titu Maiorescu”.
- Aniței, M., Chraif, M. (2010). *Introducere în tehnica interviului*, Editura Livpress, București.
- Aniței, M., Chraif, M. (în curs de apariție). *Romanian students' attachment and involvement towards the attendance to national and international conferences*, ICEEPSY 2011, Elsevier, Istanbul, Procedia – Social and Behavioral Sciences.
- Aniței, M., Chraif, M., Bârca, A. (2010). The validation of an academic environment stress measurement instrument, *Proceeding of 4th International Conference Education Facing Contemporary World Issues*, Pitești.
- Aniței, M., Chraif, M., Papasteri C., Neacșu A., Pioarcă, A. (2010). High school students' scholar motivation and satisfaction, *Proceeding of 4th International Conference Education Facing Contemporary World Issues*, Pitești.
- Aniței M., Humă, B.R. (2009). Comunicarea nonverbală și formarea primei impresii, *Revista de Psihologie*, nr. 3-4, Editura Academiei.
- Appelbaum, S.H., Adam, J., Javeri, N., Lessard, M., Lion, J.P., Simard, M., Sorbo, S. (2005). A case study analysis of the impact of satisfaction and organizational citizenship on productivity, *Management Research News*, 28, 5, pp. 1-26.
- Arnold, J., Cooper, C.L., Robertson, I.T. (1998). *Work psychology understanding human behavior in the workplace* (3rd ed.).
- Atkinson, R., Atkinson (2006). *Introducere în psihologie*, Editura Tehnică, București.
- Atkinson, R. (2006). *Povestea vieții. Interviul*, Editura Polirom, Iași.
- Anuarul statistic (2007, 2008), Institutul Național de Statistică din România.
- Baden, A. (2003). *Ghidul Baden. CV*, Editura Lucman, București.
- Beehr, T.A., Newman, J.E. (1978). Job stress, employee health and organisational effectiveness: A facet analysis, model and literature review, *Personnel Psychology*, 31, pp. 665-699.
- Birch, A. (2000). *Psihologia dezvoltării*, Editura Tehnică, București.
- Bloom, M., Colbert, A.E. (2004). Affect and Intrinsic Motivation, <http://www.nd.edu/Imbloom/AffectIM.pdf>.
- Brief, A.P., Weiss, H.M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace, *The Annual Review of Psychology*, nr. 53, pp. 279-307.

- Bruner, J.S., Postman, L. (1947). Emotional selectivity in perception and reaction, *Journal of Personality*, 16, pp. 69-77.
- Burduș, E., Căprărescu, Gh. (1999). *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București.
- Burt, S. (1999). *Fii pregătit pentru interviu*, Editura Tehnică, București.
- Byars, L.L., Rue, R.W. (1987). *Human Resource Management*, Homewood Irwin.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture : Based on The Competing Values Framework*, Addison-Wesley, New York.
- Campion, M.A., Pursell, E.D., Brown, B.K. (1991). *Structured interviewing techniques for personnel selection*, în J.W. Jones, B.D. Steffy, și D.W. Bray (eds.), *Applied psychology in business : The manager's handbook*, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 251-252.
- Ceașu, V. (1976). *Psihologia zborului*, Editura Militară, București.
- Ceașu, V. (coord.) (1985). *Dimensiuni psihice ale zborului aerospațial*, Editura Militară, București.
- Chelcea, S. (2008). Stereotipuri, prejudecăți, discriminare socială, în *Psihosociologie. Teorii, cercetări, aplicații*, Editura Polirom, Iași.
- Cherrington, D.J. (1991). *The Management of Human Resources*, Allyn and Bacon, Boston.
- Chraif, M. (2006a). Trainingul bancar – formare și dezvoltarea personală pe o Piață Internă Unică, *Lucrările Simpozionului Internațional „Cercetare și aplicații în Psihologie”*, Editura Augusta, Timișoara.
- Chraif, M. (2006b). Concept mapping : A new model for education, *Lucrările Conferinței EDU-WORLD – 2006*, Editura Universității din Pitești.
- Chraif, M. (2006c). Învățarea activă – hărțile gândirii ca provocare curriculară, *Lucrările Simpozionului Național Educație-Profesionalizare-Creație, Buletinul Institutului Politehnic Iași*, tom LII (LVI), fasc. 5, Științe socioumane.
- Chraif, M. (2010). *Comportamentul contraproductiv*, Editura Universitară, București.
- Chraif, M., Aniței, M. (2008). High School Education : A Good Beginning for Careers in Psychology, în volumul Conferinței Internaționale *Education Facing Contemporary World Issues*, 5-8 iunie, Editura Universității din Pitești, Pitești.
- Chraif, M., Aniței, M. (în curs de apariție). *A longitudinal study, regarding the Psychologists profession vocational guidance of Romanian high school students*, ICEEPSY 2011, Elsevier, Istanbul, Procedia – Social and Behavioral Sciences.
- Chraif, M., Aniței, M., Bărbulescu, A. (2009). *Motivația și atașamentul ca predictor ai performanțelor academice în psihologie*, a VI-a Conferință Internațională Eupsiro 2009, Timișoara, 8-11 octombrie.
- Chraif, M., Aniței, M., Ionescu, K. (2008). Emotions, motivation and self-esteem related with performances at high school, în volumul Conferinței Internaționale *Education Facing Contemporary World Issues*, 5-8 iunie, Editura Universității din Pitești, Pitești.
- Codul Muncii (2008 ; 2009, p. 84).
- Cole, A.G. (2000). *Managementul personalului*, Editura CODECS, București.
- Constantin, T. (2004). *Evaluarea psihologică a personalului*, Editura Polirom, Iași.
- Constantinescu, A.D. et al. (1999). *Managementul resurselor umane*, Colecția Națională, București.
- Cook, M. (2010). *Old and New Selection Methods in Personnel Selection : Adding Value Through People*, (4th ed.), Wiley-Blackwell, Oxford.
- Cooper, C.L., Cartwright, S. (1994). Healthy mind ; healthy organization – A proactive approach to occupational stress, *Human Relations*, 47, pp. 455-471.
- Cox, T. (1978). *Stress*, Macmillan, Londra.
- Cox, T., Cox, S. (1985). The role of the adrenals in the psychophysiology of stress, în E. Karas (ed.), *Current Issues in Clinical Psychology*, Plenum Press, Londra.

- Cox, T., Mackay, C.J. (1981). A transactional approach to occupational stress, în E.N. Corlett și J. Richardson (eds.), *Stress, Work Design and Productivity*, Wiley & Sons, Chichester.
- Curseu, P. (2006). Group Composition and Effectiveness : Theoretical and Methodological Considerations, în *Group Composition and Effectiveness*, ASCR, Cluj-Napoca.
- Curteanu, D., Chivu, I., Popa, I. (2005). *Ghidul trainerului*, Editura IRECSO, București.
- D'Ambra, G. (2008). *Teste psihologice pentru a te cunoaște mai bine*, Editura Litera Internațional, București.
- Dantchev N. (1989). Stratégie de „coping el pattern A” coronarogène, *Revue de médecine psychosomatique*, 17/18, pp. 21-30.
- Dantzer, R. (1989). Neuroendocrine correlates of control and coping, în A. Steptoe și A. Appels (eds.), *Stress, personal control and health*, John Wiley & Sons, New York, pp. 277-294.
- Davenport, N., Schwartz, R., Elliott, G.P. (1999). *Mobbing : Emotional abuse in the workplace*, Civil Society Publishing, Ames, IA.
- Devereux, J.J., Buckle, P.W., Vlachonikolis, I.G. (1999). Interactions between physical and psychosocial risk factors at work increase the risk of back disorders : An epidemiological approach, *Occupational & Environmental Medicine*, 56, pp. 343-353.
- Dobrotă, N. (2007). *Ocuparea resurselor de muncă în România : structuri anacronice, evoluții atipice, eficiență redusă*, Editura Economică, București.
- Dobrotă, N. (coord.) (1999). *Dicționar de economie*, Editura Economică, București, pp. 345-346.
- Elliot, G.R., Eisdorfer, C. (1982). *Stress and human health*, New York.
- Erdelyi, M.H. (1974). A new look at the new look : Perceptual defense and vigilance, *Psychological Review*, 81, pp. 1-25.
- Fineman, S. (2000). Emotional arenas revisited, în S. Fineman (ed.), *Emotion in Organizations*, Sage Publications, Londra.
- Fisher, D.C., Schoenfeld, F.L., Shaw, B.J. (1996). *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Co, Boston.
- Flanagan, J.C. (1954). The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin*, 51, 4, pp. 327-358.
- Fletcher, B.C. (1988). The epidemiology of occupational stress, în C.L. Cooper și R. Payne (eds.), *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, Wiley & Sons, Chichester.
- Frederick, R. (1999). *A Companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers.
- French, J.R.P., Caplan, R.D., van Harrison, R. (1982). *The Mechanisms of Job Stress and Strain*, Wiley & Sons, New York.
- French, J.R.P., Rogers, W., Cobb, S. (1974). A model of person-environment fit, în G.W. Coehlo, D.A. Hamburg și J.E. Adams (eds.), *Coping and Adaptation*, Basic Books, New York.
- Giacalone, R.A., Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks.
- Gilligan, C. (1977). In a Different Voice : Women's Conception of the Self and Morality, *Harvard Educational Review*, 49, pp. 431-446.
- Goldstein, A.P., Sorcher, M. (1974). *Changing supervisor behavior*, Pergamon, New York.
- Golu, M. (2005). *Fundamentele psihologiei*, vol. I și II, ediția a V-a, Editura Fundației România de Măine, București.
- Gray, E.K., Watson, D. (2001). Emotion, mood, and temperament : Similarities, differences, and a synthesis, în R.L. Payne și C.L. Cooper (eds.), *Emotion at Work : Theory, Research, and Applications for Management*, Wiley & Sons, West Sussex.

- Groeblinghoff, D., Becker, M. (1996). A case study : Diagnosing the mobbing victim, in Zapf și Leymann (eds.), *Mobbing and Victimization at Work : A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2.
- Hackman J.R. (1987). The design of work teams, în J.W. Lorsch (ed.), *Handbook of organizational behavior*, Preutice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Halloran, J. (1986). *Personnel and Human Resources Management*, Prentice-Hall Inc., Englewoods-Cliffs.
- Hersen, M. (2004). *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment : Industrial and Organizational Assessment*, John Wiley & Sons.
- Hodgson, S. (2006). *Interviul de angajare. Cum să răspunzi inteligent la orice întrebare*, Editura Polirom, Iași.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : International differences in work-related values*, Sage, Beverly-Hills.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.), Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G. (2002). The pitfalls of cross-national survey research : A reply to the article by Spector et al. on the psychometric properties of the Hofstede Values Survey Module 1994, *Applied Psychology : An International Review*, 51, pp. 170-178.
- Holland, J.L. (1985). *Making vocational choices : A theory of vocational personalities and work environments* (2nd ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Holt, P.S. (1992a). Effects of induced molting on immune responses of hens, *Br. Poult. Sci.*, 33, pp. 165-175.
- Holt, P.S. (1992b). Effect of induced molting on B cell and CT4 and CT8 T cell numbers in spleens and peripheral blood of White Leghorn hens, *Poult. Sci.*, 71, pp. 2027-2034.
- Iamandescu, Ioan-Bradă (2002). *Stresul psihic din perspectiva psihologică și psihosocială*, Editura Infomedica, București.
- Ilieș, L., Osoian, C., Petelean, A. (2002). *Managementul resurselor umane*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.
- Jay, R. (2008). *Interviuri de mare succes*, Meteor Press, București.
- Johns, G. (1998). *Comportamentul organizațional*, Editura Economică, București.
- Jones, E.E., Gerard, H.B. (1967). *Foundations of social psychology*, Wiley, New York.
- Kahn, R.L., Byosiere, P. (1992). Stress in organizations, în M.D. Dunnette și L.M.Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain : Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 285-308.
- Karasek, R.A. (1981). Job socialisation and job strain : The implications of two psychosocial mechanisms for job design, în B. Gardell și G. Johansson (eds.), *Working Life : A Social Science Contribution to Work Reform*, Wiley & Sons, Chichester.
- Karasek, R.A., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A., Theorell, T. (1981). Job decision latitude, job demands and cardiovascular disease, *American Journal of Public Health*, 71, pp. 694-705.
- Kasl, S.V. (1992). Surveillance of psychological disorders in the workplace, în G.P. Keita și S.L. Sauter (eds.), *Work and Well-Being : An Agenda for the 1990s*, American Psychological Association, Washington, DC.
- Kasl, S.V. (1996). The influence of the work environment on cardiovascular health : A historical, conceptual, and methodological perspective, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, pp. 42-56.
- Kelly, G. (1955). *The psychology of personal constructs*, vol. 1-2, Norton, New York.
- Kidwell, R.E., Martin, C.L. (2005). *Managing Organizational Deviance*, Thousand Oaks.

- Klatt, A.L., Murdick, G.R., Schester, E.F. (1985). *Human Resource Management*, Charles E. Merrill Publishing, Columbus Toronto Sydney Company.
- Landy, F.J., Conte J.M. (2009). *Work in the 21st century : An introduction to industrial and organizational psychology*, McGraw-Hill, Boston.
- Lanion, R.I., Goodstein, L.D. (2004). Validity and reability of a pre-employment s-eeening test : The counterproductive behavior index (CBI), *Journal of Business and Psychology*, vol. 18, nr. 4, pp. 533-553.
- Lazarus, R.S. (1993). From psychological stress to emotions : A history of chancing outlooks, *Annual Review of Psychology*, nr. 44, pp. 1-21.
- Lazarus, R.S., Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life, în R.L. Payne și C.L. Cooper (eds.), *Emotion at Work : Theory, Research, and Applications for Management*, Wiley & Sons, West Sussex.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces, *Violence and Victims*, 5 (2).
- Leymann, H., Gustafsson, A. (1996). How ill does one become of victimization at work ?, în Zapf și Leymann (eds.), *Mobbing and Victimization at Work : A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2.
- Manolescu, A. (2003). *Managementul resurselor umane*, ediția a IV-a, Editura Economică, București.
- Mathis, R.L., Nica, P.C., Rusu, C. (1997). *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.
- Meyerson, D.E. (2000). If emotions were honoured : A cultural analysis, în S. Fineman, *Emotion in Organizations* (2nd ed.), Sage Publications, Londra.
- Milkovich, G.T., Boudreau, J.W. (1991). *Human Resources management* (6th ed.), Irwin, Boston.
- Mitrofan, N. (2010). *Testarea psihologică. Aspecte teoretice și practice*, Editura Polirom, Iași.
- Muchinsky, P.M. (1990). *Psychology applied to work : An introduction to industrial and organizational psychology* (2nd ed.), Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove.
- Muchinsky, P.M. (2000). *Psychology Applied to Work : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (6th ed.), Wadsworth-Thomson Learning.
- Nicholson, N. (ed.) (1998). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford.
- Nicolescu, O., Verboncu, I. (1999). *Management*, ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București.
- Nicolescu, O., Verboncu, I. (2008). *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, București.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*, (2nd ed.), McGraw Hill International Edition, New York.
- Olweus, D. (1993). *Bullying at school : What we know and what we can do*, Blackwell, Oxford.
- Ordonanța nr. 137/31.08.2000, republicată, privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare – în vigoare din 8.02.2007.
- Pânișoară G., Pânișoară, I.O. (2005). *Motivarea eficientă. Ghid practic*, Editura Polirom, Iași.
- Parkinson, B. (1996). Emotions are social, *British Journal of Psychology*, 87, pp. 663-683.
- Paternoster, R., Simpson, S. (1996). Sanction Threats and Appels to Morality : Testing a Rational Choise Model of Corporate Crime, *Law and Society Review*, vol. 30, nr. 3.
- Patrick, L.E., Altmaier, E.M., Kuperman, S., Ugolini, K. (2001). Development of a medical school admissions interview : Phase 1. Initial procedures and results, *Academic Medicine*, 76, pp. 66-71.

- Peel, M. (2003). *Întrebări de-a gata pentru interviu*, ediția a III-a, Editura Allfa, București.
- Pitariu, H.D. (2007). *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului*, Editura Irecson, București.
- Pitariu, H.D., Budean, A. (2007). *Cultura organizațională*, ASCR, Cluj-Napoca.
- Pitariu, H.D., Chraif, M., Radu, I. (2009). *Selecția și evaluarea psihologică a personalului*, Editura Societății de Științe Cognitive, Cluj-Napoca.
- Pollard, T.M. (1997). Physiological consequences of everyday psychosocial stress, *Collegium Antropologicum*, 21 (1), pp. 17-28.
- Poon, J.M.L. (2001). Mood : A review of its antecedents and consequences, *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 4 (3-4), pp. 357-388.
- Rae, L. (2001). *Tehnici de formare*, Editura Universal Dalsi, București.
- Robbins, S.P., Judge T.A. (2007). *Organizational Behavior*, Prentice Hall.
- Robinson, S.L., Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors : A multi-dimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 555-572.
- Russell, J.A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion, *Psychological Review*, 110 (1), pp. 145-172.
- Russell, J.A., Feldman Barrett, L. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called *emotion* : Dissecting the elephant, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, pp. 805-819.
- Russel, K., Carter, P. (2008). *Teste psihometrice : 1.000 de modalități pentru a vă evalua personalitatea, creativitatea, inteligența și gândirea laterală*, Meteor Press, București.
- Sackett, P.R., DeVore, C.J. (2001). Counterproductive behaviors at work, în N. Anderson, D.S. Ones, H. Sinangil Kepir și C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, vol. 1 : *Personnel psychology* (pp. 145-164), Sage Publications, Londra.
- Schein, E.H. (1975). How „career anchors” hold executives to their career paths, *Personnel*, 52 (3), pp. 11-24.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture, *American Psychologist*, 45, pp. 109-119.
- Scheuch, K. (1996). Stress and resources at work in a changing society. *Bremerhaven : Wirtschaftsverlag NW*, pp. 95-109 (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsmedizin : Tagungsbericht 11).
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E. (1981), Employment testing : Old theories and new research findings, *American Psychologist*, 36, pp. 1128-1137.
- Schuhfried, G. (2007a). *Catalog teste*, Vienna Tests System, Schuhfried GmbH.
- Schuhfried, G. (2007b). *CogniPlus catalog*, Vienna Tests System, Schuhfried GmbH.
- Selye, H. (1950). *Stress*, Acta Incorporated, Montréal.
- Selye, H. (1956). *Stress of Life*, McGraw-Hill, New York.
- Shavick, A. (1999). *Landing your first job : Take on the Job-Search minefield step by step*, Kogan Page limited, Londra.
- Siewert, H.H. (1996). *Cum să ne calculăm coeficientul de inteligență*, Gemma Press, București.
- Sims, R.R. (2003). *Ethics and corporate social responsability ; why giants fall ?*, Praeger Publication, Westport, CT.
- Spielberger, C.D. (1976). The nature and measurement of anxiety, în C.D. Spielberger și R. Diaz-Guerrero (eds.), *Cross-Cultural Anxiety*, Hemisphere, Washington, DC.
- Stainbrook, G.L., Green, L.W. (1983). Role of psychosocial stress in cardiovascular disease, *Houston Heart Bulletin*, 3, pp. 1-8.
- Stansfeld, S.A., Head, J., Marmot, M.G. (1999). *Work related factors and ill-health : The Whitehall II Study. Report for HSE*, HSE Books, Sudbury.
- Sutherland, V.J., Cooper, CL (1990). Understanding stress : Psychological perspective for health professionals, *Psychology & Health*, seria : 5, Chapman and Hall, Londra.

- Thomae, H. (1968). *Das Individuum und seine Welt*, Hogrefe, Göttingen.
- Toma, M. (1983). Chestionarul de cunoștințe, o metodă de investigare a motivației, *Revista de psihologie*, tom. 29, nr. 3, pp. 251-262.
- Toma, M. (1985). Investigații asupra motivației candidaților la școala de aviație, în V. Ceașu (coord.), *Dimensiuni psihice ale zborului aerospațial*, Editura Militară, București.
- Toma, M., Aniței, M. (1987), Explorarea biografică în predicția performanțelor aviatorilor și parașutiștilor, în V. Ceașu (coord.), *Solicitări psihice la aviatori și parașutiști*, Editura Militară, București.
- Torrington, D., Hall, L. (1995). *Personnel management : HRM*, Action Prentice-Hall, International, Londra.
- Tracy, B. (2008). *Cum să angajați și să păstrați cei mai buni oameni : 21 de metode practice și testate pe care le puteți folosi imediat*, Meteor Press, București.
- Urbina, S., (2010). *Testarea psihologică*, Editura Trei, București.
- Vardi, Y., Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations : Theory, Research and Management*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*, Wiley, New York.
- Weekly, J.A., Ployhart, R.E.' (2006). *Situational Judgment Tests : Theory, Measurements and Application*, Lawrence Erlbaum, Londra.
- West Virginia Division of Personnel Staffing Services Test Construction and Research Section (2004) .
- Zörgö, B. (1975). Examinările psihologice, în *Îndrumător de psihodiagnostic*, vol. 2, Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca.
- *** (2010) Décret no. 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat, *J.O. Lois et Décrets*, 30 iulie.
- *** *Pacte de carrière mise en œuvre des entretiens 2 et 20 ans (année 2010-2011)*, Ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative.
- www.iso.org
- <http://www.state.wv.us/admin/personnel/emprel/toolbox/quiz/interviewing.pdf>
- <http://www.bschooll.nus.edu.sg/departments/marketing/Jochen%20papers/consumer%20cheating.pdf>

Psihologie

Mihaela Chraif, Mihai Aniței

METODA INTERVIULUI

ÎN PSIHOLOGIA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI A RESURSELOR UMANE

Cea mai utilizată metodă în domeniul resurselor umane, interviul nu se rezumă la interviul de angajare, la fel de importante fiind exit-interviul, consilierea în carieră, evaluările anuale sau diagnoza organizațională. Lucrarea surprinde particularitățile fiecărui tip de interviu și arată cum putem crește nivelul de obiectivitate și capacitatea de predicție a acestuia prin alegerea tehnicilor de interviu adecvate situației și prin pregătirea prealabilă a structurii și a întrebărilor. Un ghid pentru specialiștii în resurse umane, ilustrat cu numeroase exemple, care conține de asemenea sfaturi practice pentru cei care doresc să se formeze în acest domeniu sau pentru cei care susțin interviuri.

Tipuri de interviuri • Formularea și clasificarea întrebărilor • Observarea comportamentului în timpul interviului • Blocaje în comunicare • Probleme de validare a interviului • Cum ne prezentăm la interviu

Collegium

EDITURA POLIROM
www.polirom.ro

ISBN 978-973-46-1344-1



9 789734 613441